



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

**PALOMA LUCENA COSTA**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA FUNDAMENTADA  
EM UM PLANO DE NEGÓCIO DE UMA CLÍNICA POPULAR DE FISIOTERAPIA**

**FORTALEZA**  
**2018**

PALOMA LUCENA COSTA

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA FUNDAMENTADA EM  
UM PLANO DE NEGÓCIO DE UMA CLÍNICA POPULAR DE FISIOTERAPIA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- C875a Costa, Paloma.  
Análise de viabilidade econômica e financeira fundamentada em um plano de negócios de uma clínica popular de fisioterapia / Paloma Costa. – 2018.  
83 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.
1. Plano de negócios. 2. Viabilidade Econômico-financeira. 3. Clínicas Populares. I. Título.  
CDD 658.5
-

PALOMA LUCENA COSTA

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E  
FINANCEIRA PARA A ABERTURA DE UMA CLÍNICA POPULAR DE  
FISIOTERAPIA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

Aprovada em: 28 / 11 / 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)

---

Prof. Dr. Alysson Andrade Amorim

---

Prof. Dr. José Belo Torres

Dedico este trabalho à Deus e a minha família,  
em especial à minha mãe Mary e à minha irmã  
Bárbara, que são os alicerces da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial, à minha mãe que sempre foi guerreira e esforçou-se para garantir uma jornada de sucesso para toda a minha família e à minha irmã que sempre me apoiou e me deu forças nos momentos em que eu mais precisei. Vocês são a minha maior inspiração e me motivam a ser uma pessoa cada dia melhor.

Ao meu namorado, Valdemir, por ser meu amigo, meu confidente e o melhor amigo que eu poderia ter. Uma pessoa que sempre me apoia e está ao meu lado nas importantes decisões da vida, além de contribuir fortemente com a minha formação pessoal e profissional.

Agradeço também todos os meus gestores e meus colegas de trabalho que tanto me ensinam boas práticas empresariais e são exemplo de que com competência técnica, ética e respeito uma organização vai longe. Sou muito feliz de fazer parte desse time que cresce e veio para impactar a sociedade.

Ao Prof. Dr. Maxweel Veras, meu professor orientador, um grande profissional que nos instruiu a sermos bons alunos. Um grande amigo que irei levar por toda a minha vida.

Aos professores da Engenharia de Produção de forma geral, por todo conhecimento técnico e prático que foi compartilhado com muito empenho, em especial ao professor Heráclito Jaguaribe que apostou em mim e que proporcionou a incrível experiência de fazer parte do programa PET, o qual contribuiu grandemente para a minha formação pessoal, acadêmica e profissional.

Aos grandes amigos que a UFC me proporcionou, os quais estiveram ao meu lado por todos esses semestres e fizeram com que a caminhada fosse mais leve. Em especial às minhas grandes amigas Renata e Patrícia pelo carinho e por ter despertado em mim o empreendedorismo, aos grandes amigos Giácomo, Bruno e Thaís por terem contribuído nos estudos, nos trabalhos acadêmicos e nas saídas mais divertidas.

Ao meu pai que, se aqui estivesse, estaria vibrando e torcendo por mim nesse momento tão importante. Consegui realizar o seu sonho de ter uma filha engenheira. Obrigada por ser o meu anjo da guarda.

E para todas as outras pessoas que, diretamente ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, minha sincera gratidão.

## **RESUMO**

O mercado de saúde no Brasil ainda é considerado precário. Há uma demanda latente da população que necessita de serviços de qualidade com preços justos. Neste contexto, surgiram os modelos de clínicas populares de saúde com um protocolo diferenciado dos modelos tradicionais, sendo consideradas inovadoras na prestação de serviços em saúde. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a viabilidade econômico-financeira fundamentada em um plano de negócios para abertura de uma clínica popular de fisioterapia. O plano de negócio desse estudo contém o planejamento organizacional, onde contém todas as etapas necessárias para o bom funcionamento da empresa, como estrutura administrativa, financeira, de marketing, bem como sua viabilidade e a capacidade de conceder ao gestor informações reais e úteis para a tomada de decisões gerenciais. Para a realização deste projeto, utilizou-se de uma metodologia de Pesquisa Aplicada, Descritiva e, além disso, foi realizado um estudo de caso como referência da pesquisa de campo e análise de dados primários coletados. No desenvolvimento do trabalho buscou-se identificar as características gerais da empresa, assim como a análise de mercado, o plano de marketing e o plano operacional, que são concernentes ao ramo de atuação em questão. Para verificação da viabilidade, usou-se três indicadores financeiros: o VPL (valor presente líquido), a TIR (taxa interna de retorno) e o *payback*. Após a aplicação de todos os indicativos financeiros mencionados, verificou-se que a empresa é viável por conter VPL, TIR e o *payback* dentro do esperado no cenário realista conservador.

**Palavras-chaves:** Plano de negócio. Viabilidade Econômico-Financeira. Clínicas Populares.

## **ABSTRACT**

The health market in Brazil is still considered precarious. There is a latent demand of the population that needs quality services with fair prices. In this context, the models of popular health clinics with a protocol different from the traditional models emerged, being considered innovators in the provision of health services. The objective of this study was to develop a method to verify the economic and financial feasibility of opening a popular clinic with a focus on physiotherapy in the city of Maracanaú using the business plan to present the project. The business plan is an organizational planning document, which contains all the necessary steps for the proper functioning of a company, such as administrative, financial, marketing structure, as well as its viability and that has the capacity to give the manager real and useful for making managerial decisions. In order to carry out this project, a methodology of Applied Research, Descriptive was used and, in addition, a case study was carried out as reference of field research and analysis of primary data collected. In the development of the work, we sought to identify the general characteristics of the company, as well as the market analysis, the marketing plan and the operational plan, which are relevant to the field of activity in question. For verification of viability, three financial indicators were used: NPV (net present value), IRR (internal rate of return) and payback. After all these implications it has been found that the company is viable, within the realistic conservative scenario.

**Keywords:** Business plan, economic-financial viability, popular physiotherapy clinic.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo das Etapas .....	35
Figura 2 – Análise dos Concorrentes.....	45
Figura 3 – Fluxo do Marketing.....	49
Figura 4 – Fases da Clínica .....	50
Figura 5 – Análise Geral da Cidade de Maracanaú .....	53
Figura 6 – Mapa de Calor População x Renda .....	54
Figura 7 – Mapa de calor de população e localização clínica .....	54
Figura 8 – Mapa de calor de população e localização clínica .....	55
Figura 9 – Mapa de calor de população e localização clínica .....	56
Figura 10 - Estrutura organizacional .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise do público-alvo .....	44
Quadro 2 - Comparativo dos Concorrentes .....	46
Quadro 3 - Fornecedores .....	47
Quadro 4 - Análise SWOT da clínica.....	48
Quadro 5 - Capacidade Produtiva da Clínica .....	57
Quadro 6 - Investimento Pré-Operacional.....	59
Quadro 7 - Investimento inicial por área .....	60
Quadro 8 - Investimento com adequação do espaço .....	60
Quadro 9 - Despesas Fixas da Clínica .....	61
Quadro 10 - Salários e Encargos .....	62
Quadro 11 - Previsão de Salários e Encargos.....	62
Quadro 12 - Fluxo de caixa para a demanda no Ano 1 .....	64
Quadro 13 - Fluxo de caixa do cenário realista.....	65
Quadro 14 - Análise do cenário pessimista .....	66
Quadro 15 - Análise do cenário otimista .....	67

## LISTA DE FÓRMULAS

Equação 1 – Investimento Inicial .....	29
Equação 2 – Taxa Interna de Retorno .....	30
Equação 3 – Valor Presente.....	31

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO NA CIDADE DE MARACANAÚ PARA POTENCIAIS CLIENTES .....	73
APÊNDICE B - RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA CIDADE DE MARACANAÚ PARA POTENCIAIS CLIENTES .....	76
APÊNDICE C - PLANO DE MARKETING PARA A CLÍNICA POPULAR: FASE IMPLANTAÇÃO .....	80
APÊNDICE D - PLANO DE MARKETING PARA A CLÍNICA POPULAR: FASE OPERAÇÃO.....	81
APÊNDICE E - PLANO DE MARKETING PARA A CLÍNICA POPULAR: FASE MATURIDADE .....	82

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Definição do Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
<i>1.3.1 Objetivo Geral .....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos .....</i>	<i>19</i>
<i>1.4 Estrutura do Trabalho .....</i>	<i>19</i>
<b>2 O PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 A Caracterização da empresa.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Análise de mercado.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Plano de Marketing .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Plano operacional .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Planejamento Financeiro .....</b>	<b>27</b>
<b>3. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO E FINANCEIRA .....</b>	<b>29</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Metodologia de Pesquisa .....</b>	<b>32</b>
<i>4.1.1 Natureza da Pesquisa .....</i>	<i>32</i>
<i>4.1.2 Abordagem do problema e tipo de pesquisa .....</i>	<i>33</i>
<i>4.1.3 Objetivos da Pesquisa.....</i>	<i>33</i>
<i>4.1.4 Procedimentos técnicos adotados .....</i>	<i>33</i>
<b>4.2 Método Proposto.....</b>	<b>34</b>
<i>4.2.1 Caracterizar a empresa.....</i>	<i>35</i>
<i>4.2.2 Analisar o mercado .....</i>	<i>35</i>
<i>4.2.3 Definir o plano de marketing .....</i>	<i>36</i>
<i>4.2.4 Estruturar as operações da clínica .....</i>	<i>37</i>

4.2.5	<i>Dimensionar os investimentos iniciais</i> .....	38
4.2.6	<i>Analisar gastos e receitas</i> .....	38
4.2.7	<i>Realizar a análise de viabilidade</i> .....	39
4.2.8	<i>Realizar a simulação de cenários</i> .....	39
5	<b>APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO</b> .....	40
5.1	<b>Etapa 1 - Caracterizar a empresa</b> .....	40
5.2	<b>Etapa 2 - Analisar o mercado</b> .....	42
5.2.1	<i>Clientes</i> .....	42
5.2.2	<i>Análise dos Concorrentes</i> .....	44
5.2.3	<i>Fornecedores</i> .....	47
5.2.4	<i>Análise SWOT</i> .....	48
5.3	<b>Definir um plano de marketing</b> .....	49
5.3.1	<i>Produto</i> .....	51
5.3.2	<i>Preço</i> .....	51
5.3.3	<i>Promoção</i> .....	51
5.3.4	<i>Praça</i> .....	52
5.4	<b>Etapa 4 - Estruturar as operações da clínica</b> .....	53
5.4.1	<i>Localização</i> .....	53
5.4.2	<i>Layout</i> .....	55
5.4.3	<i>Capacidade Produtiva</i> .....	56
5.4.4	<i>Processos Operacionais</i> .....	57
5.5	<b>Etapa 5 - Dimensionar os investimentos iniciais</b> .....	58
5.6	<b>Etapa 6 – Analisar Gastos e Receitas</b> .....	61
5.7	<b>Etapa 7 – Realizar a análise de viabilidade</b> .....	65
5.8	<b>Etapa 8 – Realizar a simulação de cenários</b> .....	66
5.9	<b>Considerações Finais</b> .....	67

<b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>6.1 Conclusão .....</b>	<b>69</b>
<b>6.2 Recomendações de trabalhos futuros .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Como início deste trabalho, o presente capítulo abordará os seguintes tópicos: definição do problema, objetivos e estrutura do trabalho.

### **1.1 Definição do Problema**

O mercado de saúde no Brasil ainda é considerado precário. Há uma demanda latente da população que necessita de serviços de qualidade com preços justos. Devido às crises no ambiente fiscal, faltam recursos para manter um padrão mínimo de qualidade no atendimento médico-hospitalar da rede pública. No âmbito privado, milhões de brasileiros perderam o convênio médico em decorrência do aumento dos preços, da alta do desemprego ou do endividamento familiar.

Segundo o Ministério da Saúde, o Brasil é o único país com mais de 100 milhões de habitantes que oferece um serviço gratuito voltado para a saúde como o SUS. De acordo com as notícias publicadas pelo Senado em 2017, o Congresso Nacional aprovou a destinação de R\$ 119,2 bilhões no Orçamento da União para as ações da saúde. Esse valor é 33,7% maior que o investimento previsto para educação. Segundo pesquisas do Conselho Federal de Medicina em 2018, apesar de atraente, na prática o SUS carrega uma série de fissuras, fazendo com que a percepção dos usuários desse serviço seja negativa. Dentre esses problemas, pode-se destacar o longo tempo de espera pelo atendimento e a falta de confiança da população que utiliza esse serviço.

No âmbito privado, as OPS (Operadoras de Planos de Saúde) servem de interface de acesso de parcela da população a esse sistema, embora que represente a minoria. Um estudo realizado pela Agência Nacional de Saúde, no ano de 2018, revelou que 24% dos brasileiros não possuem plano de saúde particular. Para manter a segurança dos usuários, a ANS aplica regulamentos rigorosos, que incluem o controle de reajustes de preços. O aumento dos preços provocam condições menos favoráveis aos usuários, que, com reajustes, consideram o serviço caro e enfrentam dificuldades para realização de exames mais complexos, além de enfrentar dificuldades na obtenção do serviço.

Em associação a isso, a demanda da população idosa cresce de forma sistemática por conta do aumento populacional e do aumento da expectativa de vida do brasileiro. Segundo os dados do IBGE de 2018, a população brasileira manteve a tendência de envelhecimento dos últimos anos e ganhou 4,8 milhões de idosos desde 2012, superando a marca dos 30,2 milhões em 2017. Com isso, a população dependente tende a ser maior do que a população produtiva, o que pode apontar para uma perspectiva de involução do sistema público e uma tendência de aumento da procura pelo sistema privado.

Neste contexto, surgiram modelos de clínicas populares de saúde com um protocolo diferenciado dos modelos tradicionais, sendo consideradas inovadoras na prestação de serviços em saúde, possibilitando atendimento da demanda. Estas clínicas podem ser uma alternativa para pacientes de baixa renda que não possuem recursos suficientes para pagar planos de saúde e nem o valor cobrado nas sessões oferecidas por clínicas particulares tradicionais e que são vítimas da longa fila de espera para atendimento do Sistema Único de Saúde.

Percebe-se o surgimento destas clínicas, inclusive em áreas e localizações com menor poder de aquisição. O modelo se baseia em compensar a redução do ticket médio através do volume de consultas, proporcionando faturamento e lucro superiores ao modelo tradicional.

O mercado da área de saúde é muito amplo e de grandes possibilidades, pois o fluxo de pacientes que necessitam de atendimento especializado decorrente de doenças é constante e ininterrupto. Especificamente, nos serviços fisioterápicos oferecidos tradicionalmente, não há incidência de grandes investimentos e ainda não há tantos concorrentes de peso movimentando-se nessa direção, tal fato se revela uma grande oportunidade para alcançar implantação de um negócio diferenciado, voltado para o atendimento popular.

Assim, com a insatisfação da população acerca dos atendimentos públicos, o aumento do preço dos planos de saúde, a demanda crescente de pacientes está gerando aumento do número de clínicas populares como solução para atender as classes C e D. Dessa forma, este estudo pretende responder o seguinte questionamento: Como realizar uma análise de viabilidade econômico-financeira fundamentada em um plano de negócios para a abertura de uma clínica popular de fisioterapia?

## **1.2 Justificativa**

De acordo com o Ministério da Saúde, 85% da população dependem do Sistema Único de Saúde para receberem o atendimento especializado necessário, desde consultas e exames até tratamentos específicos e cirurgias. As grandes filas para realização de exames comuns como ultrassons, radiografias e consultas com médicos especializados tornaram a identificação dos problemas de saúde da população demasiadamente lentos. Se tratando de saúde, cada minuto é crucial. Uma doença descoberta e não tratada, tende a evoluir e agravar o quadro do paciente. Portanto, agilidade no sistema é imprescindível.

Segundo os dados do SUS Fácil (2017), as filas de espera para pessoas em busca deste tratamento são em média de 6 meses à 1 ano de espera, devido a falta de profissionais do SUS. Um protocolo de trabalho tradicional e com a agenda do fisioterapeuta público engessada, o tempo médio para que uma nova vaga seja aberta para quem aguarda na fila leva em média de 10 a 20 sessões. Este tempo só agrava a situação de quem está debilitado e não possui condições financeiras de realizar um tratamento particular.

O tratamento particular para a população mais pobre é considerado inacessível, pois, em pesquisa realizada em algumas clínicas particulares de fisioterapia do estado do Ceará, o valor médio de cada sessão em clínicas de boa qualidade é R\$ 150,00, sendo inviável para grande parte da população. Dessa maneira, se houver uma possibilidade alternativa e com um preço justo e acessível, grande parte da população que não tem condições de receber tratamento adequado e de qualidade pode ser atendida. No âmbito da empresa, é um mercado em crescimento, tendo em vista que grande parte da população não é atendida por questões como preço e qualidade do serviço.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos da pesquisa tornam claro quais as metas que este trabalho pretende atingir com o desenvolvimento do estudo em questão. Tais objetivos podem ser expressos de uma forma geral, que aponta amplamente as metas pretendidas e os objetivos específicos que detalham as metas.

Neste tópico, será abordado o objetivo geral do trabalho, além dos objetivos específicos do estudo.

### ***1.3.1 Objetivo Geral***

Analisar a viabilidade econômico-financeira fundamentada em um plano de negócios para abertura de uma clínica popular de fisioterapia.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- a) Estudar características gerais do negócio, como o público alvo, mercado, estrutura organizacional e serviços que irão ser ofertados;
- b) Definir o posicionamento e a atuação da marca no mercado para a elaboração de estratégias;
- c) Analisar o conjunto de custos, despesas e receitas da empresa pré-projeto;
- d) Demonstrar estudos de viabilidade econômico-financeira do negócio por meio de indicadores.

### ***1.4 Estrutura do Trabalho***

O presente trabalho está composto de seis etapas ou capítulos, nas quais seguem uma estrutura que visa facilitar ao leitor sua compreensão e melhor apreciação das exposições aqui apresentadas.

O primeiro capítulo engloba a introdução do trabalho, juntamente com os objetivos gerais, específicos e as devidas justificativas. O segundo capítulo consiste no início da pesquisa bibliográfica, ou seja, o referencial teórico que embasou todo o estudo realizado, que é iniciado por meio do plano de negócio elaborado para a implantação de uma clínica popular de fisioterapia. Apresentamos neste capítulo as implicações envolvidas no processo de funcionamento da empresa como pesquisa de mercado, análise da concorrência, planejamento financeiro, plano de marketing e plano operacional.

O terceiro capítulo apresenta a análise de viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Neste capítulo foi apontado quais indicadores de viabilidade foram utilizados e qual o significado de cada um deles separadamente e em conjunto para o negócio.

O quarto capítulo inclui a metodologia utilizada e as especificações de pesquisa referentes ao desenvolvimento deste projeto.

No quinto capítulo é apresentado o estudo de caso, com toda a metodologia aplicada no empreendimento em questão.

E, por fim, o sexto capítulo consiste nas considerações finais e recomendações pertinentes ao projeto desenvolvido.

## 2 O PLANO DE NEGÓCIO

A informação no mundo dos negócios é vital para as tomadas de decisões constantes de um gestor. De acordo com os preceitos de Clancy (2008), a maioria das decisões gerenciais referentes aos processos organizacionais ainda são tomadas com base no conhecimento empírico do gestor, não dando a devida importância para o conhecimento técnico e específico relacionado com administração empresarial. Conseqüentemente, muitas empresas que têm um gestor ou um tomador de decisão embasado em intuição, os riscos de falência passam a ser são maiores.

Para Cassaro (2003) é importante o empreendedor ter a capacidade de tomar atitudes preferencialmente acertadas, embasadas em estudos e teorias administrativas comprovadas. Embora o processo de decisão envolva riscos, o autor afirma que empresas onde os gestores têm um bom alicerce administrativo teórico, ou buscam ajuda especializada, têm maiores chances de sucesso.

O mercado é dinâmico e está em processo evolutivo sempre, onde novos conceitos nas áreas táticas e operacionais são introduzidos no mercado. Dessa forma, percebemos a importância de tais conceitos no âmbito do empreendedorismo. Dias (2013) afirma que para alcançar o sucesso empresarial é necessário que os gestores entendam qual o real conceito de organização no mundo dos negócios. Ele diz:

A palavra organização tem origem grega, organon que tem o significado de ferramenta ou instrumento. Nesse sentido, a própria palavra já nos dá uma ideia de que podemos entender as organizações como instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas que não seriam possíveis para um indivíduo isolado. (DIAS, 2013, pág. 11).

De acordo com Chiavenato (2009), uma organização pode ser entendida de uma maneira mais ampla como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Para o autor, só é possível a existência de uma organização quando há pessoas capazes de se comunicarem, que estão dispostas a participar e a contribuir com a ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo comum.

Dessa forma pode-se compreender que uma organização é formada por indivíduos que, seja por metas e propósitos comuns, conseguem desempenhar tarefas padronizadas e específicas que buscam a realização dos objetivos individuais e coletivos por meio das atividades trabalhistas. Sobre esta organização Dias (2013) afirma que uma empresa é formada por indivíduos que, através da divisão do trabalho, cooperam entre si, obedecendo a determinadas normas, com o objetivo de atender suas necessidades e alcançar objetivos comuns.

Segundo Robbins (2009), as organizações existem com o propósito de cumprir objetivos que, isoladamente, dificilmente conseguiriam alcançar, dependendo assim do trabalho de seus colaboradores. O autor define que o empreendimento, para ter boas chances de sucesso no mercado, é necessário que o gestor entenda quais as necessidades e motivações da sua equipe, atendendo-as e criando um ciclo de satisfação que permita o melhor desempenho na sua função e, a partir daí, traçar metas e planos.

Para Oliveira (2014), o planejamento de cada etapa dentro de uma empresa deve respeitar princípios que potencializam a projeção dos resultados por meio da sua operacionalização. Os princípios gerais podem ser, o princípio da contribuição que visa aos objetivos máximos da empresa. O princípio da precedência do planejamento, que corresponde a uma função administrativa, vem antes das outras, organização, gestão de pessoas, direção e controle. O planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

Com isso, alguns pontos dentro de um plano de negócios assumem papéis importantes. Para Gitman (1997) a administração financeira é um deles e é orientada como ferramenta de maximização dos lucros, com o intuito de elevar no máximo possível a rentabilidade financeira da organização, refletindo nos lucros reais dos acionistas e proprietários desta. O autor enfatiza que é papel do gestor estar atualizado das mudanças constantes decorrentes da globalização da economia, que acarreta em evoluções no mercado financeiro mundial e que trazem efeitos sobre a empresa e exige do gestor uma tomada de decisão rápida e precisa.

O marketing é outro fator decisivo no sucesso das empresas e deve estar contido nos planejamentos empresariais, pois tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento dos desafios pelo mundo. Para Kotler (2012), as finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não tem sentido se não houver uma demanda por produtos, bens e

serviços, que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. Tem de haver receita para que os resultados aconteçam. O bom marketing resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que gera demanda por produtos, e que, por sua vez, cria postos de trabalho, contribui para as finanças e também permite envolver de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis da empresa.

Neste contexto de implantação de um empreendimento, o mundo nos negócios possui uma ferramenta extremamente útil, denominada plano de negócio, que consiste em um instrumento de tomada de decisão o qual permite ao empreendedor uma visão ampla e objetiva a respeito do negócio que este deseja desenvolver. Para Dornelas (2008), um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.

O plano de negócio permite que o empreendedor tenha um relatório sucinto com informações concernentes ao tipo de abordagem empresarial tomada. Dornelas (2008) afirma que o plano de negócios permite que o empreendedor saia da posição de suposição e realize planejamentos práticos que demonstrem resultados com a finalidade de garantir dados que contribuam para uma assertividade no processo de tomadas de decisões.

O autor Maximiano (2007) expõe que, para um plano de negócio cumprir o seu propósito e seja bem elaborado, é necessário respeitar cada etapa específica referente ao projeto. Tais etapas podem ser expressas pela definição da ideia inicial, da avaliação desta ideia no contexto empresarial, no planejamento do projeto e na elaboração do plano de negócio em si e a implantação de tudo o que foi planejado na prática.

Um plano de negócio mal estruturado pode acarretar em uma situação desastrosa para a empresa. Dessa forma, Dornelas (2008) defende que é necessária a criação de um roteiro para que os estudos e análises sejam realizados da melhor forma possível para a organização. Dessa forma, o autor entende que um plano de negócio deve ser bem estruturado em todos os aspectos, mas principalmente na área financeira e na de marketing do empreendimento.

## **2.1 A Caracterização da empresa**

Segundo Dornelas (2008) a caracterização da empresa no item de negócio é realizada visando fornecer informações e dados pertinentes sobre a área de atuação do negócio, sua organização, atributos, seu status atual, seu posicionamento futuro em relação ao cliente, a forma jurídica exigida no processo de desenvolvimento das suas funções, entre outros.

Nesse contexto, Maximiano (2007) afirma que é importante que nesta etapa o gestor tenha uma ideia formada a respeito do tipo de serviço ou produto a ser desenvolvido bem como qual será o tipo de empresa quanto ao seu porte e sua respectiva legislação, bem como os fatores relacionados com sua interação no meio externo.

## **2.2 Análise de mercado**

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios que está relacionado ao posicionamento da organização frente ao mercado. Para Maximiano (2007), a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua.

De acordo com Dornelas (2008), o mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. Com isso, a definição do mercado leva em conta, segundo o autor:

- a) Análise do setor da empresa
- b) Descrição do segmento de mercado
- c) Análise SWOT do produto ou serviço
- d) Análise da concorrência

Com isso, para Dornelas (2008), será possível para o empreendedor ter uma visão clara e objetiva a respeito do negócio inserido no mercado e quais suas abordagens em relação às necessidades dos consumidores e às práticas de trabalho dos seus principais concorrentes, além dos impactos ou benefícios sobre a referida organização.

### 2.3 Plano de Marketing

De acordo com Kotler (2012), um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de consumo similares.

Tal citação conclui que uma empresa possui necessidades distintas. Sendo assim, o plano de marketing deve ser realizado de forma individualizada. Com isso, um planejamento realizado para uma determinada empresa talvez não seja tão eficiente se aplicado para outra empresa de mesmo segmento ou de outros mercados distintos.

O autor Dornelas (2008) afirma que as estratégias de marketing são as ferramentas que permitem ao empresário alcançar seus objetivos de vendas. Ele destaca o mix a utilização dos 4Ps, também denominado composto de marketing, que identifica o principal público alvo desejado e quais as melhores formas de alcançá-lo com êxito. Podemos definir os 4Ps como:

- a) Produto: se refere ao bem produzido ou serviço ofertado pelas empresas;
- b) Preço: é o valor monetário que o cliente pagará por este produto e/ou serviço;
- c) Praça: é todo o lugar onde este produto e/ou serviço será comercializado;
- d) Promoção: se refere ao conjunto de estratégias que a empresa deve tomar para divulgar este produto e/ou serviço e torná-los conhecidos no mercado.

O composto de marketing é importante, pois ele define e avalia qual a melhor forma de lançar uma marca no mercado para que esta traga retorno financeiro à organização. Com isso, Dornelas (2008) afirma que o composto de marketing evita desperdícios de tempo, garante bom posicionamento da empresa frente ao mercado e evita possíveis danos futuros. Além do mix de marketing, podemos citar outras estratégias que são tão eficientes quanto e que são utilizadas por diversas empresas atualmente, o benchmarking e a análise de estratégia SWOT.

O Benchmarking consiste na comparação dos produtos, marcas, empresas e serviços. Chiavenato (2009) afirma que o benchmarking é realizado por meio de pesquisas de comparação das ações de diversas empresas. Seu principal objetivo é melhorar os processos empresariais, analisando as estratégias utilizadas por suas concorrentes e assim criar novos conceitos e ideias sobre o produto agregando ações que possibilitem seu destaque no mercado.

Não é uma imitação das estratégias e práticas dos concorrentes, mas sim enxergar novas práticas de mercado e saber adequá-las da melhor maneira em sua empresa.

O sistema de inteligência competitiva é composto pelas etapas de coleta e busca de dados, informações formais e informais (tanto do macro ambiente, como do ambiente interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada, e a sua respectiva disseminação. Além disso, esse processo também auxilia a abertura e definição de um novo negócio e principalmente aumenta a qualidade das atividades de fusão, aquisição e alianças estratégicas, pois permite obter informações mais precisas sobre as empresas. (CHIAVENATO, 2009, p. 471).

Segundo Dornelas (2008), o benchmarking pode ser aplicado em todo tipo de empresa, independente do seu porte, e o resultado obtido será sempre o de forçar a empresa a se auto avaliar e promover a melhoria contínua em seus processos.

De acordo com Chiavenato (2009), a matriz SWOT é uma ferramenta que analisa o ambiente e permite que a empresa identifique no mercado as oportunidades disponíveis, as ameaças que podem interferir no seu rendimento, as forças da sua empresa ou de seus concorrentes e as fraquezas dos mesmos.

[...] a análise SWOT, proposta originalmente por Andrews em 1971, é a combinação da análise do ambiente (externo) e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e consequente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade. Assim, temos os seguintes conceitos: oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); ponto fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade) (APPIO, J. VIEIRA, V. A., 2006, p. 127).

## 2.4 Plano operacional

O plano operacional, segundo Maximiano (2007), integra o plano de negócios e representa como o empreendedor vai formalizar, por meio de documentos escritos, sua ideia. É nesse momento que terá que informar como será a implantação e a metodologia que será utilizada em todo o plano de negócios. Por isso que o plano operacional também pode ser chamado de plano de ação.

Conforme Oliveira (2014), cada um dos planejamentos operacionais deve conter detalhes, tais como:

- a) Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) Procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Produtos ou resultados finais esperados;
- d) Prazos estabelecidos;
- e) Responsáveis pela sua execução e implantação.

## 2.5 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro de uma organização é um dos setores mais importantes. Chiavenato (2009) destaca que ter um planejamento das metas desejadas em sincronia com a disponibilidade dos recursos financeiros é de vital importância para a saúde organizacional.

Para o autor Dornelas (2008), o plano financeiro deve transparecer em números toda a realidade de uma empresa, apresentando claramente quais e quanto são os custos fixos, custos com mão-de-obra, pagamentos, o investimento inicial necessário, entre outros.

Para realização da análise de um negócio o objetivo principal pretendido é saber se este é economicamente viável ou não. Com isso, temos uma gama de indicadores de viabilidade de investimento, destacando os principais: o fluxo de caixa, o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR), a taxa mínima de atratividade (TMA) e o tempo de recuperação do capital (*payback*). (DORNELAS, 2008)

Segundo o dicionário financeiro, o valor presente líquido (VPL) consiste no valor presente dos pagamentos futuros, descontados uma taxa de custo de capital. Para encontrar esse valor é necessário fazer a projeção de caixa dentro do prazo do plano financeiro desejado.

A taxa interna de retorno (TIR) é uma medida que fornece, em porcentagem, o quanto um determinado projeto rende como investimento. Ele leva em consideração a periodicidade dos fluxos de caixa da empresa. O tempo de recuperação do capital (*payback*) consiste no período de tempo que uma empresa levará para recuperar aos seus cofres o valor de investimento aplicado em determinado projeto. Ele pode ser calculado de duas maneiras, com o *payback* simples e o *payback* descontado. O *payback* simples é o acompanhamento do fluxo de caixa acumulado. Para calculá-lo utilizamos o valor registrado no período do fluxo de caixa e quantos períodos serão necessários para equilibrar o caixa, deixando-o zerado. O valor obtido é o *payback*, ou seja, o período de tempo necessário para igualar as receitas ou ainda superar as despesas, tornando o caixa equilibrado. O *payback* descontado também é calculado levando em consideração o fluxo de caixa acumulado. Entretanto, acrescentamos uma taxa de desconto que fará as correções dos valores durante o período. Essa forma leva em consideração o valor investido dentro de um ano, não considerando os demais, pois, o valor monetário pode sofrer alterações. Assim nesse cálculo o investimento pode levar um tempo a mais para se pagar e equilibrar o caixa.

Dessa maneira evidenciamos a importância da análise financeira dentro de um plano de negócios, fundamental para o sucesso do empreendimento.

### 3. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO E FINANCEIRA

Para realização da análise de um negócio o objetivo principal pretendido é saber se este é economicamente viável ou não. Para isso temos uma gama de indicadores de viabilidade de investimento, destacando os principais: o fluxo de caixa, o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR), a taxa mínima de atratividade (TMA) e o tempo de recuperação do capital (*payback*). (Dornelas, 2008)

O fluxo de caixa, segundo definição de Assaf Neto e Silva (1997), é “um processo pelo qual a empresa gera a aplica seus recursos de caixa determinado pelas várias atividades desenvolvidas”.

Na definição fornecida por Assaf Neto (1997), fluxo de caixa “é o instrumento que possibilita a demonstração das operações financeiras a serem realizadas pela empresa, permitindo assim a análise e decisão sobre o comprometimento de recursos financeiros, a identificação das linhas de crédito menos onerosas e a quantidade de capitais próprios disponíveis”.

Gitman (2004) afirma que o valor presente líquido (VPL) consiste no valor presente dos pagamentos futuros descontando uma taxa de custo de capital. Para encontrar esse valor é necessário fazer a projeção de caixa dentro do prazo do plano financeiro desejado.

Para calcularmos o valor do VPL utilizamos a Fórmula 1:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1 + TMA)^j} - Investimento\ Inicial \quad (1)$$

Onde FC é o fluxo de caixa, TMA é a taxa mínima de atratividade e j é o período de cada fluxo de caixa.

Se após a utilização da fórmula, o valor obtido for maior que zero significa que traz retorno para o investidor, que é lucrável. Já se o resultado for menor que zero significa que o investimento trará prejuízo ao seu investidor, o que o torna inviável. (Dicionário financeiro).

De acordo com Woiler e Mathias (1986), o valor presente líquido (VPL) é o método que melhor demonstra o retorno de um investimento, sendo determinado pela soma algébrica dos fluxos de caixa descontados a uma determinada taxa de juros para uma determinada data.

Dornelas (2008) ressalta que, por exemplo, “projetos estratégicos extrapolam a objetividade da análise econômico-financeira e podem ser levados adiante mesmo que o VPL seja negativo”.

A taxa interna de retorno (TIR) é uma medida que fornece em porcentagem o quanto um determinado projeto rende como investimento. Ele leva em consideração a periodicidade dos fluxos de caixa da empresa. (Dicionário Financeiro)

Para calcularmos o valor da TIR utilizamos a Fórmula 2:

$$\sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - \text{Investimento inicial} = 0 \quad (2)$$

Onde o FC é o fluxo de caixa, i é o período de cada investimento e n é o período final do investimento.

De acordo com Motta e Calôba (2002), a TIR é “o valor da taxa de desconto que anula o valor presente líquido obtido pela soma algébrica de todos os fluxos de caixa” e que isoladamente, esta taxa não é uma medida de atratividade de investimento, devendo assim ser associada a outros indicadores.

O tempo de recuperação do capital (*payback*) consiste no período de tempo que uma empresa levará para recuperar aos seus cofres o valor de investimento aplicado em determinado projeto. Ele pode ser calculado de duas maneiras, com o *payback* simples e o *payback* descontado. O *payback* simples é o acompanhamento do fluxo de caixa acumulado. Para calculá-lo utilizamos o valor registrado no período do fluxo de caixa e quantos períodos serão necessários para equilibrar o caixa, deixando-o zerado. O valor obtido é o *payback*, ou seja, o período necessário para igualar as receitas ou ainda superar as despesas, tornando o caixa equilibrado. O *payback* descontado também é calculado levando em consideração o fluxo de caixa acumulado. Entretanto, acrescentamos uma taxa de desconto que fará as correções dos valores durante o período. Para o dicionário financeiro, essa forma leva em consideração o valor

investido dentro de um ano, não considerando os demais, pois, o valor monetário pode sofrer alterações. Assim nesse cálculo o investimento pode levar um tempo a mais para se pagar e equilibrar o caixa.

Na visão de Motta (2002), o *payback* é utilizado como referência para julgar a atratividade relativa das opções de investimento. Por ser de fácil aplicação, é muito utilizado. Entretanto, é importante frisar que este indicador tem um potencial limitado, pois, ele ignora a distribuição dos fluxos dentro do período e o fluxo de caixa pós-recuperação do investimento. Dessa maneira o *payback* deve ser encarado como um indicador de investimento, não tendo autonomia para ser um seletor de alternativa de investimentos.

A taxa mínima de atratividade (TMA) é um indicador que representa o mínimo que um investimento deve remunerar para que seja considerado viável economicamente. Silva (2005), afirma que para utilizar este indicador devemos levar em consideração a comparação do retorno com o custo do capital investido e o custo da oportunidade. Para que o investimento seja considerado viável e interessante do ponto de vista do investidor, este indicador deve mostrar que a taxa de rendimento produzido seja superior a taxa de custo do capital.

Para Bruni e Famá (2012) “quando o custo de capital é considerado na análise, o método do *payback* passa a ser denominado *payback* descontado”. Dessa maneira, para descapitalizar um valor futuro (VF), trazendo a valor presente (VP), utiliza-se a seguinte Fórmula (3):

$$VP = VF / (1+i)^n \quad (3)$$

Aplicando a fórmula do VPL, teremos, então, o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial.

## **4 METODOLOGIA**

Este capítulo abordará a metodologia, que será apresentada em dois tópicos. Inicialmente, os procedimentos técnicos serão descritos, além da classificação do trabalho segundo a natureza, a abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos adotados. Logo após as etapas do método proposto serão detalhadas.

### **4.1 Metodologia de Pesquisa**

A metodologia consiste no estudo dos métodos ou da forma ou dos instrumentos usados para a realização de uma pesquisa científica. O conhecimento dos métodos é que auxiliam o pesquisador na elaboração do trabalho científico. Podemos comparar a metodologia às placas de trânsito, ambas são responsáveis por fornecer informações, orientações e métodos pertinentes, no nosso caso ao pesquisador. A metodologia é que fornece os detalhes minuciosos de como a pesquisa foi realizada e de como chegamos aos resultados obtidos.

Segundo Heerdt (2007), a pesquisa é um procedimento formal que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para proporcionar respostas ao problema proposto. Conforme Ganga (2012, p.196), para a elaboração de um projeto, uma das decisões relevantes é a escolha do método de pesquisa.

A classificação dos tipos de pesquisa só é possível mediante o estabelecimento de um critério. Com isso, segundo Silva (2005) alegam que as pesquisas podem ser classificadas de acordo com sua natureza, forma de abordagem do problema, dos seus objetivos e dos procedimentos técnicos adotados.

#### **4.1.1 Natureza da Pesquisa**

Sob a ótica da natureza, o presente trabalho é classificado como uma pesquisa aplicada por estar empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. (Thiollent, 2009, p.36).

Assim, neste trabalho, objetiva-se definir um plano de negócio para uma clínica popular de fisioterapia na cidade de Maranguape-CE, que vise o atendimento da demanda existente e apresente viabilidade econômico-financeira.

#### **4.1.2 Abordagem do problema e tipo de pesquisa**

O presente estudo foi considerado como uma pesquisa quantitativa e qualitativa uma vez que, de acordo com Ganga (2012), é possível confirmar e quantificar, de forma estatística, as relações que possam existir entre variáveis da pesquisa que influenciam o fenômeno estudado, utilizando-se de técnicas para geração e análise dos dados encontrados.

Para o autor, envolve a aquisição de elementos descritivos sobre pessoas, lugares e procedimentos interativos pelo contato direto do pesquisador com o caso estudado, buscando entender os fenômenos segundo a concepção dos indivíduos, ou seja, dos integrantes da situação estudada.

#### **4.1.3 Objetivos da Pesquisa**

Para este trabalho, quanto aos seus objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Para Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a definição das particularidades de um dado fenômeno ou a definição de correspondência entre variáveis. Para aplicar essa pesquisa, se faz necessário o uso de ações padronizadas para coleta de dados, por exemplo, o questionário e o estudo regrado.

#### **4.1.4 Procedimentos técnicos adotados**

Em relação aos procedimentos técnicos, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. Na presente pesquisa, houve coleta de dados baseada em uma pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica, assim como qualquer outra espécie de estudo, progride no decorrer de diversas etapas. Ganga (2012) afirma que a pesquisa bibliográfica procura explicar o problema por meio de referências já publicadas. Nesse

trabalho, são apresentados estudos de âmbito empreendedor com a finalidade de trazer a análise da viabilidade econômico-financeira.

Segundo Lakatos 2010, a coleta de dados é necessária para descobrir uma resposta ou encontrar novos acontecimentos que possibilitem avaliar e controlar os fatos. Assim, a pesquisa de campo apresenta os dados referenciais utilizados neste plano de negócio de forma verídica e ética.

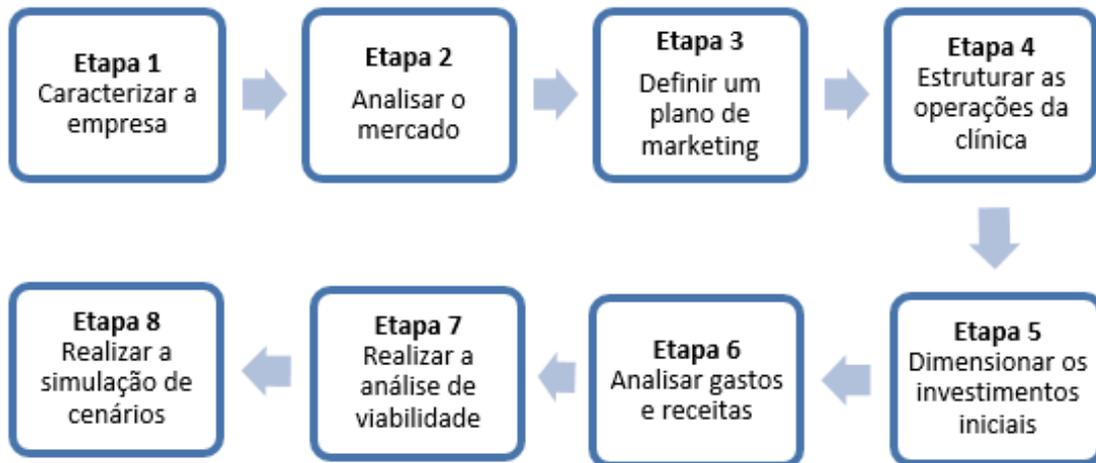
Para Ganga (2012), o estudo de caso é como uma pesquisa empírica, baseada em evidências, sendo de caráter qualitativo ou quantitativo, que investiga um fenômeno da vida real. O estudo de caso é apresentado através de um estudo prático, aplicando as ferramentas e o método proposto no tópico seguinte.

#### **4.2 Método Proposto**

O método utilizado para realização do trabalho foi estruturado de forma a seguir um fluxo de informações visando solucionar o problema do estudo em questão, que consiste em avaliar a viabilidade da implantação de uma clínica popular da área de fisioterapia. Para tanto,

Com isso, a metodologia foi criada para ser aplicada na análise de qualquer tipo de investimento, utilizando-se do fluxo de informações para construir um plano de negócios, com indicadores que irão demonstrar se a empresa obteve lucratividade na criação do negócio. O fluxo do método está ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxo das Etapas



Fonte: autor

Com base no quadro acima contendo as etapas do projeto explanadas de forma sintetizada, pode-se perceber o roteiro utilizado para que, norteado pelas pesquisas e informações adequadas, atingissem o propósito deste projeto. Contudo, é válido salientar que as etapas apresentadas consistem em uma proposta que não obrigatoriamente precisam ser seguidas em sequência, podendo estas ocorrer simultaneamente.

#### ***4.2.1 Caracterizar a empresa***

A primeira etapa do método proposto consiste na caracterização da empresa em estudo. Para isso, aspectos gerais como um breve histórico, os setores de atividade, a forma jurídica e o enquadramento tributário serão pontuados. Ao final dessa etapa, será obtido uma visão geral da empresa, a definição dos objetivos e os aspectos jurídicos e legais.

#### ***4.2.2 Analisar o mercado***

Na segunda etapa, haverá uma análise sobre o mercado da área de prestação de serviços em fisioterapia, analisando os clientes, concorrentes e fornecedores da empresa, além de detalhar quais serviços e produtos serão oferecidos.

Para o estudo do público-alvo, será realizada uma análise das características gerais do público-alvo, dos interesses, do comportamento e onde os clientes em potencial estão localizados geograficamente. Para isso, utilizou-se da aplicação de uma pesquisa, vide formulário eletrônico, para grupos específicos de habitantes da cidade em questão. Os dados foram colhidos e servirão de análises para o público-alvo.

Em geral, o estudo dos concorrentes é realizado a partir da identificação das principais empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e, a partir daí, é feita uma pesquisa de campo, por meio do mapeamento dos principais concorrentes, para examinar condições de preço e qualidade, afim de avaliar seus pontos positivos e os pontos negativos. Para isso, utilizou-se de uma ferramenta de *geomarketing* para mapear onde os principais concorrentes estão localizados e, após isso, uma análise comparativa é realizada para identificar os impactos dos concorrentes. A análise dos fornecedores também é um ponto a ser estudado para verificar se há riscos de abastecimento da clínica.

Ao final dessa etapa, espera-se obter os seguintes resultados:

- a. Identificar as características gerais dos clientes;
- b. Identificar os interesses e comportamentos gerais dos clientes;
- c. Identificar o que leva as pessoas a adquirirem os serviços;
- d. Definir quem são os principais concorrentes e onde estão localizados;
- e. Descobrir qual o preço médio dos concorrentes;
- f. Definir quem são os principais fornecedores e os itens que devem ser adquiridos.
- g. Obter uma matriz SWOT.

#### ***4.2.3 Definir o plano de marketing***

Esta etapa identificar as principais estratégias para atingir os clientes em potencial e criar mecanismos que tenham como objetivo contribuir para que os futuros pacientes tomem conhecimentos e consumam os serviços, contribuindo para a rentabilidade da empresa. Para esse estudo, os objetivos e metas das ações de marketing serão levantados e as estratégias de marketing serão definidas de acordo com os compostos de marketing: produto, preço, praça e promoção.

No composto produto, os serviços principais da clínica serão detalhados. No composto preço será analisado quais serviços a clínica oferecerá para o público-alvo a seu nicho de mercado, quais os benefícios e o que difere demais do mercado. No composto praça, ocorrerá a identificar da melhor localização para a instalação da empresa, levando em conta a população total, renda per capita e perfil socio-econômico da região. Para isso, o uso de uma ferramenta de *geomarketing* se faz necessário. No terceiro composto, o item promoção é onde serão definidas as melhores estratégias que tem como objetivo apresentar e convencer o cliente a adquirir os serviços da empresa. E, por último, no composto pessoas serão levados em conta as ações da equipe com foco em desempenho e aumento dos indicadores de vendas.

Ao final dessa etapa, pretende-se montar um plano de ação para a área do marketing de forma que permita analisar as metas e as execuções, garantindo sua eficácia do projeto.

#### **4.2.4 Estruturar as operações da clínica**

Essa etapa visa determinar como a clínica irá iniciar e continuar as operações necessárias para que a empresa alcance as metas desejadas e obtenha resultados. Essa etapa contará com o estudo do layout, o cálculo da capacidade produtiva, a estrutura organizacional que permitirá que os processos operacionais sejam executados.

No tópico de *layout* será definida a distribuição física dos setores da empresa, de alguns recursos e da alocação das pessoas no espaço disponível. O layout será desenhando, considerando a diminuição dos desperdícios, o aumento da produtividade e a melhoria da comunicação na empresa.

No tópico que consiste a capacidade produtiva, serão definidos qual a capacidade máxima de atendimento por meio de cálculos levam em conta o horário e dias de funcionamento, o tempo de uma sessão de atendimento e quantos colaboradores estão disponíveis para o atendimento. Com isso, é possível estimar as metas necessárias para atingir uma boa produtividade e, em consequência, um bom resultado operacional.

Para a estrutura organizacional, serão descritas as atividades que compõem a empresa, detalhando as etapas, desde a captação do cliente, o atendimento, até as rotinas administrativas, além da descrição dos responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. Para isso, foi utilizado o mapeamento de processos, uma metodologia que traduz

de forma visual e gráfica, as etapas de um processo e possui com o objetivo conhecer as atividades empresariais de forma mais específica para a implementação possíveis otimizações.

Ao fim dessa etapa, objetiva-se:

- a) Conhecer o layout mais eficiente para a clínica;
- b) Definir qual a capacidade produtiva ideal;
- c) Definição dos processos operacionais.

#### ***4.2.5 Dimensionar os investimentos iniciais***

Nesta etapa o valor inicial necessário para a implantação da clínica de fisioterapia, envolvendo desde os investimentos pré-operacionais, até os custos com a aquisição de materiais necessários para o início da operação da empresa. É uma importante etapa em que, por meio da soma dos valores dos materiais necessários, o investidor avaliará se possui capital suficiente para o investimento ou se será necessário recorrer a empréstimos.

Após essa fase, objetiva-se identificar a quantidade total de investimento que será necessário para o início das atividades.

#### ***4.2.6 Analisar gastos e receitas***

Nessa etapa, serão realizadas as projeções de custos, despesas e receitas. Com a reunião desse grupo de informações, o fluxo de caixa será projetado com o intuito de prever o projeto financeiro da clínica e medir a lucratividade para os próximos anos. É um dos principais indicadores econômicos das empresas por calcular o montante disponível apurado, levando em conta os investimentos e as necessidades de capital de giro.

Ao fim dessa etapa, pretende-se obter o fluxo de caixa para as etapas posteriores e para a análise da viabilidade.

#### **4.2.7 Realizar a análise de viabilidade**

Após a validação as projeções e as correções necessárias efetuadas, será realizada uma análise de viabilidade econômico-financeira. Para isso, o fluxo de caixa do investimento é analisado com a finalidade de obter o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*, importantes indicadores.

Ao fim dessa etapa, objetiva-se gerar uma maior segurança para a tomada de decisões empresariais, e assim, concluir se o investimento está dentre as expectativas do empreendedor e do mercado.

#### **4.2.8 Realizar a simulação de cenários**

Para maior segurança do empreendimento, tendo em vista possíveis variações de mercado para os próximos anos, é importante que o empreendedor esteja ciente dos diversos cenários e como a empresa obterá desempenho nesse contexto. Para isso, simulados cenários otimistas e pessimistas, onde no cenário otimista, será considerado um aumento percentual na receita prevista, já no cenário pessimista, os indicadores serão calculados considerando receitas mais baixas.

Ao fim dessa etapa, objetiva-se que o estudo demonstre quando a empresa irá adquirir o ponto de equilíbrio e estimar seus lucros ou prejuízos.

## 5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Nesse capítulo, o método proposto será aplicado. Com isso, o estudo da empresa em questão seguirá o conjunto de etapas definidas anteriormente com o objetivo reunir os dados para a conclusão dos resultados.

### 5.1 Etapa 1 - Caracterizar a empresa

O projeto em questão foi idealizado e originado por um grupo de fisioterapeutas e gestores que compõem as maiores franquias do mercado da fisioterapia no Brasil. O grupo possui mais de 140 clínicas de fisioterapia espalhadas no Brasil, de diversos ramos de atuação. Unindo uma metodologia exclusiva, inúmeros fisioterapeutas do grupo atendem muitos pacientes que possuem dores ou lesões específicas de uma região do corpo. Prioritariamente, os públicos que mais usufruem dos serviços das clínicas em questão pertencem ao grupo de classe A e B. Por meio de estudos internos, foi identificada uma necessidade da população por serviços de excelência com valores mais acessíveis.

A solução proposta é uma clínica de fisioterapia popular que, para o presente estudo, será instalada na cidade de Maracanaú-CE e prestará atendimentos múltiplos, prezando pela qualidade no atendimento. A missão da empresa é promover a melhoria da qualidade de vida e satisfação das pessoas, democratizando o acesso da sociedade aos serviços de uma fisioterapia com alto desempenho. É válido salientar que a clínica atuará no setor de serviços e é optante pelo simples nacional.

Os serviços prestados atuam principalmente nas dores e na recuperação completa do indivíduo, permitindo o reparo da saúde física e mental dos pacientes, maximizando a qualidade de vida. O empreendimento será instalado em um pavimento com área mínima de 50 metros quadrados, dividido em uma recepção, uma sala de avaliação e uma sala de maior dimensão destinada para os tratamentos. A atividade será realizada inicialmente por dois fisioterapeutas e uma secretária, atendendo de segunda à sexta-feira, de 07:00 horas às 18:00 horas e aos sábados de 08:00 horas às 12:00 horas.

Existem poucas empresas com essa proposta específica em cidades do interior ou bairros periféricos. Para isso, a cidade de Maracanaú, no Ceará, foi escolhida para o projeto

piloto, tendo em vista a baixa acessibilidade em marcação de consultas pelo sistema SUS na cidade e os altos valores das sessões em fisioterapia particular. Para isso, a empresa tem como proposta de atividade a melhoria significativa da qualidade de vida da população a um valor de serviço acessível.

Utilizando um protocolo específico de atendimento, um fisioterapeuta capacitado e treinado poderá atender, no máximo, até dois pacientes em um período de 40 minutos. Tal metodologia é capaz de fazer com que o paciente receba um tratamento personalizado, ou semi-personalizado, com foco em todas as articulações e lesões, ampliando o atendimento para fisioterapia geral. Tal feito permitirá que a fisioterapia de qualidade seja, enfim, um serviço ao alcance do público C e D.

O ponto de partida para que o paciente receba um tratamento diferenciado é a realização de uma avaliação, onde o fisioterapeuta irá analisar a patologia e, por fim, irá orientá-lo a seguir um programa específico de tratamento. Os programas de tratamento variam de acordo com a necessidade do indivíduo e podem ter duração entre 10 ou 20 sessões, de acordo com a lesão do paciente. A clínica será instalada levando em conta o planejamento de expansão, que definirá a melhor localização com base em um padrão de informações sociais, demográficas e econômicas.

Um fator que difere dos concorrentes é o sistema de gestão específico para empreendimentos da área da saúde. O *software* foi criado para atender especificamente as empresas do grupo em que o empreendimento em estudo faz parte. Dentre as funções de agendamento, acompanhamento dos pacientes, gestão financeira, a função de protocolos utilizando a metodologia de inteligência artificial é uma funcionalidade nova. Por meio de um conjunto de algoritmo, os sintomas dos pacientes são colocados no sistema em forma de questionário e, após finalizar a avaliação, o paciente receberá um diagnóstico mais assertivo, baseado em inúmeras publicações científicas. Com isso, o fisioterapeuta poderá então executar a melhor metodologia de tratamento com o paciente com base nas instruções dos melhores artigos científicos, trazendo mais assertividade no tratamento de lesões.

## **5.2 Etapa 2 - Analisar o mercado**

Neste item, será realizada uma análise mercadológica envolvendo os indicadores de mercado, os consumidores, os fornecedores e os concorrentes, além das ameaças e oportunidades identificadas para o empreendimento.

### **5.2.1 Clientes**

Para essa etapa, foi possível entender melhor sobre o perfil dos clientes aplicando um questionário o habitantes da cidade. O formulário de perguntas foi disponibilizado na internet para grupos específicos de moradores da região. As respostas foram agrupadas e estão disponíveis no Apêndice B. Junto a isso, a experiência no mercado da fisioterapia e as expectativas dos diretores em relação ao negócio ajudaram a construir o perfil ideal do público que será atingido.

A empresa possui como grande característica o tratamento de indivíduos com problemas agudos ou crônicos e que estejam buscando soluções alternativas para tais patologias. Esse público, muitas vezes, necessita do tratamento e estão dispostos a pagar por uma fisioterapia particular, desde que o serviço garanta resultados, ou seja, tenha qualidade. Com isso, alguns públicos podem ser enquadrados na lista de clientes em potencial da clínica, tais como:

- a) Indivíduos que confiam nos serviços fisioterápicos como alternativas para solução dos problemas de dores;
- b) Indivíduos pertencentes a qualquer faixa etária e que possuem dores e restrições físicas provocadas por diversos fatores, dentre eles o sedentarismo, a má postura cotidiana, acidentes, traumas, desgastes naturais, fatores genéticas impeditivos, entre outros;
- c) Indivíduos que possuem lesões ou traumas relacionados ao envelhecimento;
- d) Indivíduos que praticam ou praticaram exercícios de alto impacto e necessitam ganhar ou recuperar o desempenho físico.

e) Indivíduos que receberam encaminhamento para um pré ou pós-cirurgia.

Quanto às características gerais, os clientes são pessoas físicas e podem estar enquadrados em qualquer faixa etária, pertencendo a qualquer gênero. Possuem família grande ou pequena e têm como renda entre um e cinco salários mínimos. Além disso, residem na cidade de Maracanaú e adjacências. Outro fato a ser considerado é que uma parcela desse público possui plano de saúde e consomem esse serviço em hospitais e clínicas conveniadas. A outra parcela que não possui plano de saúde, em geral, utiliza os serviços de consultas particulares ou podem ser um beneficiário do Sistema Único de Saúde.

Em relação aos fatores que levam as pessoas a comprar, o questionário aplicado no mês de junho do ano de 2018 auxiliou a entender melhor esses comportamentos e decisões de compra. Houve um total de 83 respondentes, todos pertencentes à cidade de Maracanaú, no interior do Ceará. Do número de entrevistados, 31% responderam que já utilizaram serviços de fisioterapia e 50% desse total responderam que o motivo para a procura do serviço se deu pela necessidade de um tratamento pós-trauma e, do total, 65% recorreu a uma clínica particular. Cerca de 53% dos respondentes que utilizaram serviço de fisioterapia alegaram que ficaram apenas satisfeitos com o tratamento e 80% dos respondentes alegaram que profissionais capacitados motivam na escolha da melhor clínica.

O Quadro 1 contém um resumo do público com base nas variáveis geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Quadro 1 - Análise do público-alvo

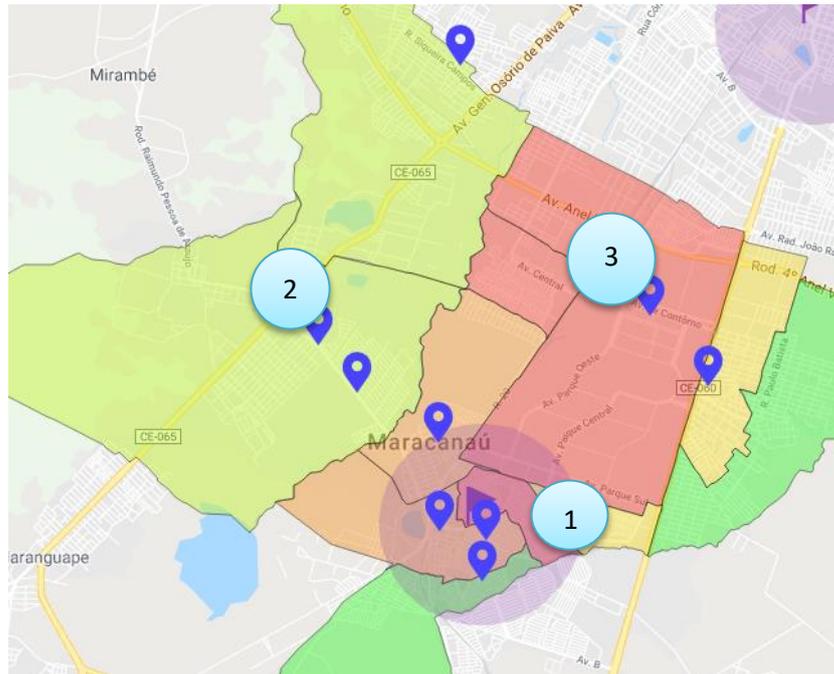
<b>Variáveis</b>	<b>Público-Alvo</b>
Geográfica	Pessoas residentes na cidade de Maracanaú/CE e regiões vizinhas
Demográfica	Pessoas físicas, de ambos os sexos e, predominantemente, com idade acima de 30 anos e economicamente ativa. Esse público pertence à classe média ou baixa.
Psicográfica	Pessoas que possuem limitações físicas por dores e lesões nos membros e precisam melhorar a qualidade de vida.
Comportamental	Pessoas que necessitam de um tratamento fisioterápico para melhorar as dores ou potencializar resultados e não tem condições de pagar por uma clínica particular, não possui plano e não tem perspectiva de ser atendido pelo SUS.

Fonte: autor

### **5.2.2 Análise dos Concorrentes**

Com a ajuda da ferramenta Economapas, foram encontrados alguns espaços que prestam serviços similares e que estão localizados em bairros próximos na cidade de Maracanaú. A Figura 2 apresenta a disposição das empresas na região.

Figura 2 – Análise dos Concorrentes



Fonte: autor

Os pontos em azul são empresas que possuem a fisioterapia com atividade principal. O ponto circular destacado pela cor roxa é o local onde está sendo instalada a nova clínica popular da cidade. Para a análise da concorrência nesse estudo, foram escolhidas três clínicas em um raio de 3 quilômetros. Um dos empreendimentos será nomeado como Concorrente 1, para a análise. Em uma região delimitada pela cor verde, que indica uma população com renda média mais inferior, a Concorrente 2 foi escolhida para também fazer parte da avaliação de mercado. Além dessas, vale destacar a clínica que está localizada na região de cor vermelha do mapa de calor, que classifica como sendo a região de maior renda da cidade. Essa empresa será nomeada como Concorrente 3.

O Quadro 2 fornece a relação dos concorrentes da região e, com isso, faz uma análise comparativa da nova clínica em estudo e as demais empresas.

Quadro 2 - Comparativo dos Concorrentes

<b>Clínicas / Indicadores</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Pagamento</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Serviço ao Cliente</b>
<b>Clínica Popular</b>	Excelente	Média do Mercado	Cartão de crédito/débito, dinheiro e transferência	Até 2 pacientes por sessão	Fisioterapia Clínica, Manipulativa, Esportiva e Osteopatia
<b>Concorrente 1</b>	Excelente	Acima do Mercado	Cartão de crédito/débito, dinheiro e transferência e cheque	Até 4 pacientes por sessão	Fisioterapia Convencional, Pilates, RPG e Estética
<b>Concorrente 2</b>	Boa	Abaixo do Mercado	Dinheiro, transferência e plano de saúde	Até 3 pacientes por sessão	Fisioterapia Convencional e Manipulativa
<b>Concorrente 3</b>	Regular	Abaixo do Mercado	Plano de Saúde	Até 4 pacientes por sessão	Fisioterapia Convencional

Fonte: autor

Para o parâmetro qualidade, foram analisados, na pesquisa de campo, fatores como o tempo das sessões e a quantidade de atendimentos por fisioterapeuta. O parâmetro considerado excelente são para as clínicas que possuem no mínimo 40 minutos por sessão e até 2 pacientes por consulta. O parâmetro boa qualidade se resume a clínicas que oferecem entre 35 e 40 minutos por sessão e são atendidos 3 pacientes por consulta. O parâmetro qualidade regular implica em concorrentes que possuem abaixo de 35 minutos de atendimento e atendem acima de 3 pessoas por sessão.

O preço das sessões médias do mercado para o tipo de fisioterapia generalista está entre R\$40,00 e R\$ 80,00 reais a sessão. No parâmetro preço, foi considerado acima do mercado quem possui um preço acima de R\$ 80,00 por sessão. O concorrente que está na média em relação aos preços possui sessões que variam entre R\$ 40,00 e R\$ 80,00. Concorrentes que operam com preços abaixo do mercado possuem sessões com menos de R\$ 40,00.

Levando em conta todas as características do público-alvo, a empresa possui bons concorrentes que variam entre preços acessíveis e um mix de serviços aceitável. Contudo, um dos grandes diferenciais da nova clínica é o sistema próprio que, por meio do uso de dados e utilizando a estratégia de Inteligência artificial, é capaz de detectar a patologia dos pacientes de

forma assertiva por meio de um prontuário e, após, o *software* é capaz de sugerir uma série de tratamentos baseados nos artigos mais atualizados pelo banco de dados. Isso faz com que o empreendimento se destaque dos outros concorrentes e forneça mais embasamento técnico ao tratar dos pacientes.

### 5.2.3 Fornecedores

Para a manutenção dos serviços, a clínica necessita de materiais de escritório, produtos de limpeza e acessórios para exercícios físicos. Os fornecedores são pouco centralizados, logo apresentam pouca barganha e há uma diversidade de opções no mercado. Como exemplo, os materiais para a realização de exercícios físicos podem ser adquiridos em qualquer loja de artigos esportivos e em pouca quantidade, fazendo com que a empresa não precise firmar parcerias específicas para esses tipos de produtos. Contudo, outros equipamentos em específico para o desempenho da clínica que possuem fornecedores parceiros estão listados no Quadro 3.

Os equipamentos são necessários para início da operação, sendo comprados novamente somente se a clínica aumentar a demanda e a capacidade produtiva.

Quadro 3 - Fornecedores

ITEM	OBSERVAÇÃO
ELASTOS	Parceiro localizado na cidade de São Paulo. Desenvolveu produto adaptado para a clínica
LASER PORTÁTIL	Parceiro localizado na cidade de São Paulo, com o melhor custo-benefício
JOELHEIRAS	Loja de esportes em Fortaleza
CANELEIRAS	Loja de esportes em Fortaleza
MACAS	Loja de materiais hospitalares em Fortaleza
EQUIPAMENTO DE EXERCÍCIOS	Desenvolvido especialmente para a clínica por meio de uma fábrica de equipamentos de esportes em Fortaleza
STEP	Loja de esportes em Fortaleza

Fonte: autor

Os demais fornecedores são pouco centralizados, logo apresentam pouca barganha e há uma diversidade de opções no mercado. Como exemplo, os materiais para a realização de exercícios físicos podem ser adquiridos em qualquer loja de artigos esportivos e em pouca quantidade, fazendo com que a empresa não precise firmar parcerias específicas para esses tipos de produtos.

#### 5.2.4 Análise SWOT

A consolidação de todos os dados da análise de mercado originou uma matriz SWOT, com o resumo dos pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades da empresa. O seu posicionamento frente ao mercado pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise SWOT da clínica

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Capacidade técnica	Capital limitado para investimentos
	Capacidade gerencial	Nova marca no mercado
	Vivência de mercado	Desconhecimento sobre o comportamento do público-alvo
	Alianças estratégicas	Ausência de tecnologias inovadoras no tratamento
	Diretores são líderes no mercado	
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Mercado não atrativo para concorrentes	Crises políticas e econômicas
	Clínicas populares estão em evidência	Crescimento de diversas clínicas populares
	Crescimento da população idosa	Melhoria dos serviços nos planos de saúde
	Alta dos preços dos planos de saúde	

Fonte: autor

A análise SWOT, analisando o ambiente interno, define que, como força, a clínica possuirá fisioterapeutas com grande capacidade técnica, um gestor que receberá treinamentos e fomentará a capacidade gerencial, os diretores possuem vivência de mercado, credibilidade, haverá uma ferramenta de Tecnologia da Informação desenvolvida por um sistema próprio e o grupo é líder no mercado de fisioterapia. Em contrapartida, possui fraquezas como um limitado capital para investimentos, a empresa é uma nova marca proposta no mercado das clínicas populares, há um desconhecimento do público quanto a todas as vantagens e há ausência de equipamentos tecnológicos no tratamento.

No ambiente externo, há oportunidades como o mercado não ser atrativo para grandes concorrentes, as clínicas populares estão em destaque no momento, os diretores são

referência para o mercado da fisioterapia nacional, e empresa possui alianças estratégicas com as outras empresas do grupo e, com isso, tem um grande *networking*. Como ameaça, destaca-se a crise econômica, que é capaz de alterar as prioridades de consumo da classe C e D, indisponibilidade de capital no grupo para grandes investimentos, está inserida em um mercado novo de clínicas populares e o modelo de negócio da fisioterapia é blindado, não permitindo grandes inovações com médio investimento.

### 5.3 Definir um plano de marketing

Para o plano de marketing, é fundamental entender mais sobre o serviço que será prestado. A clínica foi criada para proporcionar fisioterapia de qualidade para o paciente e, invariavelmente, exigem tratamento individualizado. Com isso, foi construído programas de tratamentos amplos, capazes de proporcionar reabilitação para todas as articulações, e foram adicionados elementos que transformam a clínica em um modelo de negócios. A fim de entender de forma aprofundada os elementos que compõem o marketing da clínica, foi utilizado o estudo com base na metodologia dos 4Ps do Marketing: produto, preço, promoção e praça.

É importante também definir o fluxo que contém a forte ligação do marketing com a venda de serviços, evidenciado na Figura 3. Os investimentos em marketing são necessários para a geração de contatos que virarão possíveis clientes, geradores de receita.

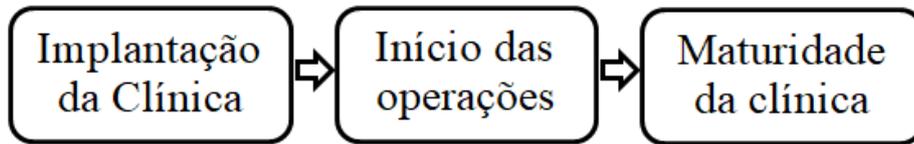
Figura 3 – Fluxo do Marketing



Fonte: autor

Para o correto funcionamento da clínica, foi identificado três fases de maturidade: implantação, operação e maturidade. As fases estão definidas na Figura 4.

Figura 4 – Fases da Clínica



Fonte: autor

Em cada momento, a responsabilidade do gestor será planejar e executar as ações escolhidas a fim de garantir que a clínica seja conhecida na comunidade onde estará inserida de acordo com a missão da empresa: um tratamento de saúde para uma melhor qualidade de vida dos pacientes.

As ações estarão divididas entre o marketing utilizando a internet e ações que são feitas diretamente com o público ou com meios de comunicação alternativos. Tais ações são denominadas marketing digital e o tradicional, respectivamente. No marketing digital, serão utilizados ferramentas da *internet* para fazer a divulgação por meio de anúncios nas redes sociais. Para o marketing tradicional, serão usadas estratégias como anúncios em *outdoors*, *busdoor*, rádio, TV e jornal.

Para as ações de marketing das classes C e D, as mensagens serão mais diretas, destacando o preço acessível e a proximidade ao local de trabalho ou residência. Esses fatores serão amplamente explorados.

Com isso, os três grupos de estratégias e ações são pensados de forma a potencializar o desempenho das ações. A fase denominada implantação da clínica consiste nos processos que englobam desde a criação formal da empresa, até a inauguração. A segunda fase consiste no início das operações, até a clínica atingir o seu ponto de equilíbrio. A terceira fase consiste na maturidade da clínica, onde a clínica ultrapassou o seu ponto de equilíbrio. Para cada uma dessas fases, há estratégias de marketing diferentes.

É importante entender e aplicar os compostos do marketing para auxiliar na montagem do plano de marketing. Levando em conta as fases da clínica, os 4Ps do marketing são caracterizados nos itens a seguir.

### **5.3.1 Produto**

Os produtos da clínica de fisioterapia em questão consistem em atendimentos múltiplos, mas de forma limitada, para prezar pela qualidade do tratamento. Utilizando um protocolo de atendimento já desenvolvido e baseado em PBE, um fisioterapeuta capacitado e treinado atenderá, de forma simultânea, até dois pacientes. Tal metodologia é capaz de atender todas as articulações e lesões, ampliando o atendimento para fisioterapia geral. O ponto de partida do tratamento é uma avaliação, onde o fisioterapeuta orientará o paciente a um programa de tratamento. Os programas de tratamento podem durar 10 ou 20 sessões, de acordo com a lesão do paciente.

### **5.3.2 Preço**

A empresa realizou uma pesquisa de mercado com os concorrentes para entender os preços da concorrência. O preço médio de sessões de fisioterapia na região é entre R\$35,00 e R\$ 80,00. Além disso, vale considerar a pesquisa de campo que na região, há algumas clínicas que aceitam o plano de saúde como forma de pagamento, fator que foi evidenciado na pesquisa de campo, quando 31% respondentes da pergunta “Quanto você estaria disposto a pagar por uma sessão de fisioterapia?” alegaram preferir utilizar o plano de saúde, enquanto 25% dos respondentes pagariam até R\$ 49,00 reais. Dessa forma, analisou-se o mercado e chegou a conclusão que o preço de uma sessão de fisioterapia, para esse empreendimento, é de R\$ 45,00 reais por sessão.

### **5.3.3 Promoção**

Esse é um dos compostos mais importantes. Como estratégia para ser vista, a empresa desenvolverá ações de promoção voltadas para atingir o público-alvo e, para cada atividade, há um canal e uma forma diferente de realizar o marketing da empresa. Antes de iniciar as operações da clínica, por exemplo, a divulgação da marca deve estar relacionada com a estratégia de alcance. Os maiores vínculos para esse tipo de estratégia é a internet e mídias como o rádio, TV e jornais. Contudo, vale lembrar que a clínica deve procurar influenciadores locais, seja pessoa física ou jurídica, para a conquista de futuras parcerias. Com isso, quanto

mais pessoas o marketing conseguir alcançar, mais chances a clínica tem de conseguir boas demandas ao longo dos primeiros meses. Para as publicidades, a empresa pode apresentar o serviço em forma de promoção ou ações sociais, com a finalidade de firmar parcerias e divulgar a empresa.

Em resumo, as estratégias de promocionais específicas estão listadas no plano de marketing do Apêndice C e incluem:

- a) Propaganda na internet: anúncios patrocinados utilizando as principais redes sociais do momento;
- b) Descontos os serviços;
- c) Distribuição de panfletos informativos;
- d) Parcerias com pessoas físicas e jurídicas;
- e) Brindes e sorteios;
- f) Participação em feiras e eventos.

#### ***5.3.4 Praça***

Esse item indica como e onde o cliente chegará até à clínica. A empresa está situada em um ponto de rua, em uma localização central, com casas residenciais, pontos comerciais e possui segurança. Há locais de estacionamento em frente ao imóvel e possui facilidade de acesso para transportes públicos. Após o cliente tomar conhecimento da clínica, seja por meio de publicidades ou pela fachada do prédio, e resolver ir até o local, é prontamente atendido por uma secretária. Sabendo disso, pensou-se em uma recepção confortável para melhor atender a demanda.

A clínica será totalmente adaptada para cadeirantes, com espaços mais largos, a fim de comportar esse público sem restrições ou dificuldades. Os móveis e materiais das demais salas também foram projetados para o conforto dos clientes, tendo em vista que, devido a concorrência do mercado, a empresa em estudo deve ser superior no quesito ambiente, o qual é uma falha da concorrência. Os detalhes sobre a localização frente aos concorrentes serão pontuados nos tópicos posteriores, neste trabalho.

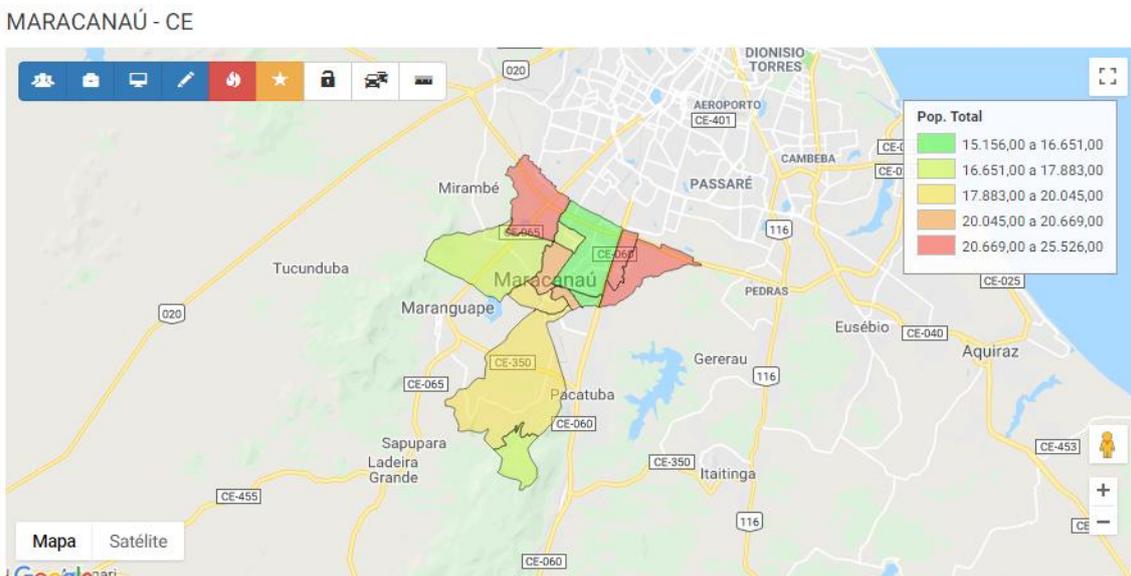
O plano de marketing para a clínica foi elaborado e está demonstrado nos Apêndices C,D e E, ao final deste trabalho.

## 5.4 Etapa 4 - Estruturar as operações da clínica

### 5.4.1 Localização

A decisão do ponto para a instalação da empresa levou em consideração alguns parâmetros, como a população e a renda local. A Figura 5 apresenta a análise geral da região de Maracanaú, utilizando a ferramenta de *geomarketing* Economapas.

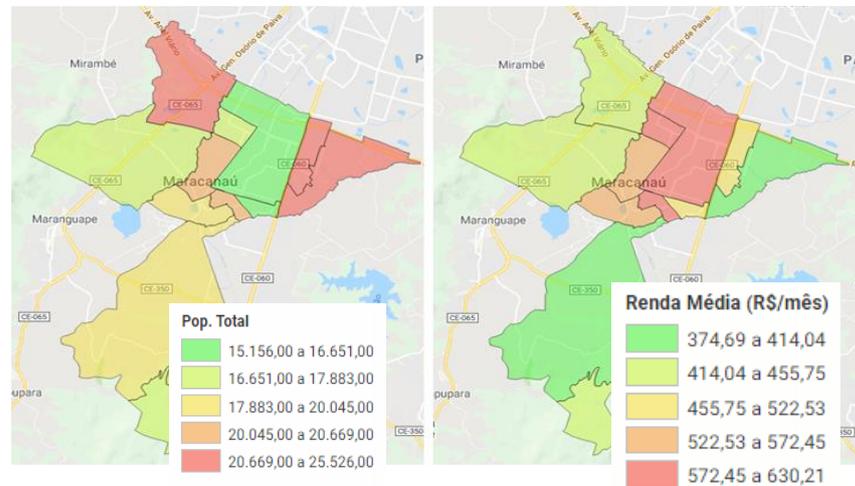
Figura 5 – Análise Geral da Cidade de Maracanaú



Fonte: Economapas

A população de Maracanaú é composta por aproximadamente 220.000 mil habitantes. Realizando a análise populacional e renda por bairros, pode-se observar que a escolha da localidade da clínica é motivada pela análise das áreas que possuem maior população e maior renda. O mapa de calor das regiões está disponibilizado na Figura 6.

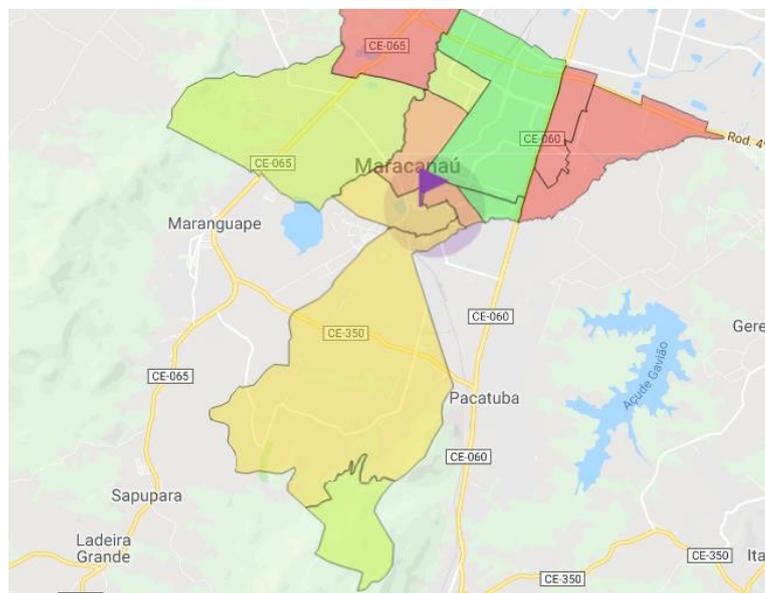
Figura 6 – Mapa de Calor População x Renda



Fonte Economapas

O ponto escolhido para a instalação da clínica está ilustrado na Figura 7, onde há uma concentração média de pessoas, contudo está entre uma das regiões com maior renda média.

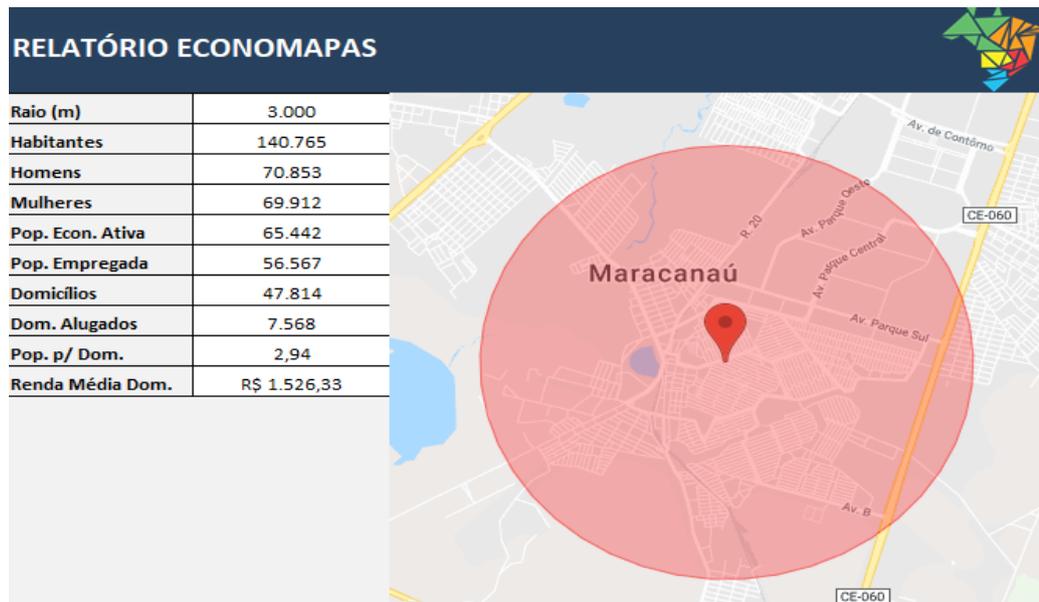
Figura 7 – Mapa de calor de população e localização clínica



Fonte: Economapas

Para um raio de 3 metros, foi gerado um relatório resumo com as principais informações da região que está sintetizado na Figura 8.

Figura 8 – Mapa de calor de população e localização clínica



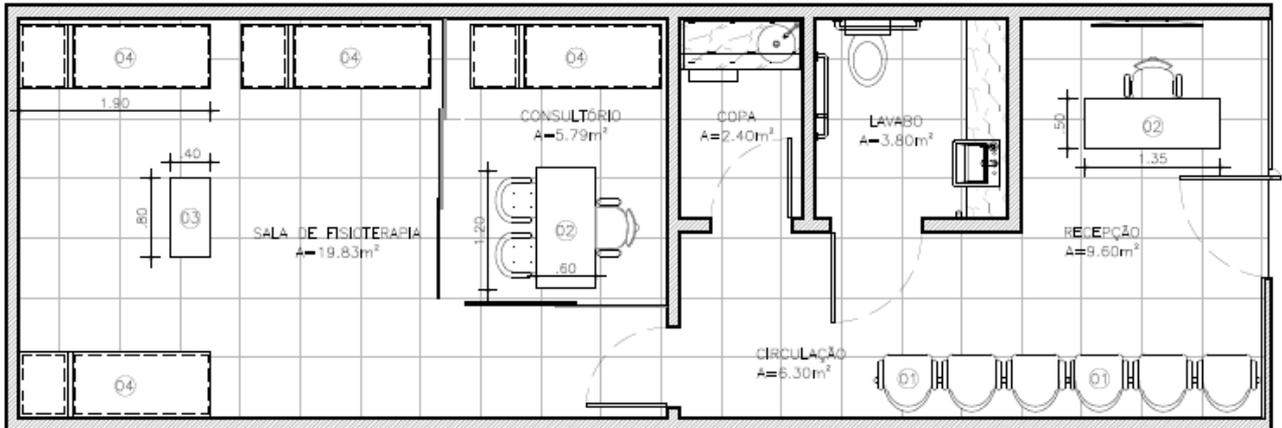
Fonte: Economapas

#### 5.4.2 Layout

A clínica não terá nenhum outro negócio pré-existente. Com isso, obrigatoriamente estará situada em um ponto de rua. Nesse caso, o imóvel terá 50 metros quadrados e será dividido, essencialmente, em três ambientes. Um dos ambientes é a recepção, onde os clientes irão ser atendidos inicialmente pela secretária. O segundo ambiente será a sala de avaliação, que conterà uma maca e uma mesa de escritório para o computador, onde ocorrerá o primeiro contato do cliente com o fisioterapeuta. O ultimo ambiente é a sala que serão realizados os tratamentos e as sessões.

Analisando a planta da clínica, ilustrada na Figura 9, a sala para sessões de tratamento foram apresentadas em um modelo que comporta até três macas. Contudo, o empreendimento irá iniciar com apenas duas macas. Quando a empresa atingir o número ideal de produtividade, a terceira maca será adquirida. A sala de avaliação é separada por uma porta de vidro para que, em alguns casos, o fisioeperapeuta consiga realizar uma avaliação e monitorar os exercícios de um segundo paciente. Ou seja, o layout foi projetado para que um fisioterapeuta atenda até dois pacientes em uma sessão de 40 minutos. O espaço contará com uma área para a copa e um lavabo, logo após à recepção.

Figura 9 – Mapa de calor de população e localização clínica



Fonte: A empresa

### 5.4.3 Capacidade Produtiva

A capacidade total de ocupação da clínica, se levar em conta que todos os horários seriam ocupados, utilizando a capacidade máxima de dois pacientes em uma sessão com tempo total de 40 minutos, operando de segunda à sexta-feira de 7 horas da manhã às 18 horas da noite e aos sábados de 8 horas da manhã às 12 horas da tarde, a clínica teria que atender 731 sessões de 40 minutos cada.

Levando em conta que, para esse mercado em específico, é agressivo considerar a meta de 100% de produtividade. Para isso, adotou-se como padrão de produtividade um valor de 70% da capacidade total, que indica um faturamento de R\$ 23.016,00 reais. Levando em conta que a empresa terá como gastos o valor de, aproximadamente, R\$ 15.500,00 reais, então, com o faturamento equivalente a 70% de produtividade, a clínica conquista pouco mais de 30% de resultado, com cada sessão valendo R\$ 45,00 reais. Lucro considerado saudável para essa estrutura de negócios. O resumo está identificado no Quadro 5.

Quadro 5 - Capacidade Produtiva da Clínica

<b>Faturamento Previsto</b>			
<b>Capacidade</b>	<b>Minutos</b>	<b>Quantidade de Sessões</b>	<b>Faturamento</b>
100%	29.227	731	R\$ 32.880,00
90%	26.304	658	R\$ 29.592,00
85%	24.843	621	R\$ 27.948,00
80%	23.381	585	R\$ 26.304,00
75%	21.920	548	R\$ 24.660,00
<b>70%</b>	<b>20.459</b>	<b>511</b>	<b>R\$ 23.016,00</b>
65%	18.997	475	R\$ 21.372,00
60%	17.536	438	R\$ 19.728,00
55%	16.075	402	R\$ 18.084,00
50%	14.613	365	R\$ 16.440,00

Fonte: autor

#### **5.4.4 Processos Operacionais**

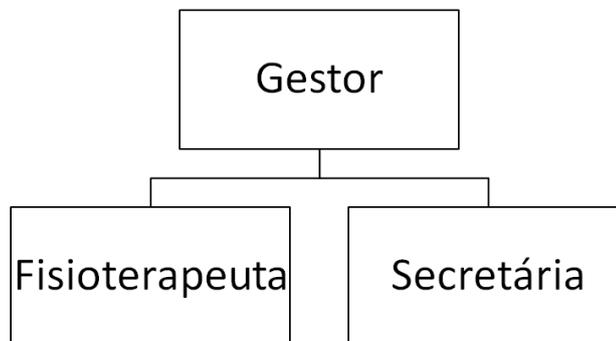
Antes de iniciar a operação da empresa, o responsável técnico irá participar de treinamentos técnicos e de gestão empresarial com a equipe de gestão do grupo de franquias, para que o padrão de qualidade no atendimento seja mantido tal qual as demais empresas de fisioterapia de sucesso do grupo. Nesses treinamentos, serão abordados os procedimentos de atendimento e uso dos equipamentos, de modo que o sócio e responsável técnico iniciará suas atividades com o mais alto padrão de qualidade no tratamento aos pacientes. Os treinamentos de gestão consistirão em módulos de gestão de pessoas, gestão financeira e marketing.

A equipe é composta basicamente pelo gestor da clínica, apoiado pela secretária e por um fisioterapeuta. Cada um executa um papel na operação, ou seja, cada um tem um perfil pré-determinado. O gestor será fisioterapeuta e responsável por atrair novos clientes, por garantir qualidade no tratamento, por manter a estrutura e equipamentos em bom estado, por garantir um bom atendimento por todos da equipe e, principalmente, por gerir os recursos para garantir o atingimento das metas pré-definidas. Ou seja, o gestor irá garantir que todos os

processos operacionais estejam sendo executados da melhor forma, além de executar a parte técnica do negócio.

O fisioterapeuta irá realizar os atendimentos da clínica. É de extrema importância no negócio, uma vez que será o responsável por aplicar os protocolos exclusivos, além de estar em contato diretamente com os pacientes. A secretária participa ativamente da captação dos pacientes, atende os primeiros acionamentos e ajuda a transformá-los em pacientes. É responsável por 80% da operação do sistema de gestão próprio, controlando a entrada das informações do controle de ligações, a gestão das agendas e a operação do caixa. A divisão organizacional está ilustrada na Figura 10.

Figura 10 - Estrutura organizacional



Fonte: autor

Os processos operacionais e como os fisioterapeutas e secretárias atuarão, estão disponíveis no Apêndice F.

### **5.5 Etapa 5 - Dimensionar os investimentos iniciais**

O investimento inicial consiste no capital necessário para a criação e início das operações da empresa. Dentre os valores, incluem os gastos com as instalações físicas, os equipamentos, os móveis e utensílios. Para o início da análise, foram dimensionados investimentos pré-operacionais, disponíveis no Quadro 6.

Quadro 6 - Investimento Pré-Operacional

<b>Investimento Pré-Operacional</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Projeto Arquitetônico</b>	<b>R\$ 2.500,00</b>
<b>Prefeitura</b>	
Alvará	<b>R\$ 295,00</b>
Registro do Contrato Social	<b>R\$ 208,00</b>
Constituição da empresa	<b>R\$ 1.200,00</b>
Matrícula no INSS	<b>R\$ -</b>
<b>Contabilidade</b>	
Honorários do Contador	<b>R\$ 700,00</b>
<b>Sindicato</b>	
Registro no CREFITO	<b>R\$ 335,00</b>
<b>Marketing</b>	
Design da marca	<b>R\$ 1.000,00</b>
Site e Mídias Sociais	<b>R\$ 1.700,00</b>
Marketing de Inauguração	<b>R\$ 3.000,00</b>
	<b>R\$ 10.938,00</b>

Fonte: autor

A princípio, foi realizado o levantamento dos dados de investimentos iniciais do tipo pré-operacional, o qual é voltado para a abertura, legalização da empresa e constituição da empresa, registro da empresa no Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (CREFITO).

A próxima categoria de investimentos iniciais consiste nos equipamentos, maquinários e imobiliários para cada área da clínica. A escolha dos melhores fornecedores para os equipamentos foi baseada na qualidade, no preço e na garantia de entrega. As vendas são realizadas por meio do telefone, da internet e por meio da presença do paciente na recepção. O Quadro 7 demonstra o investimento inicial por área da clínica.

Quadro 7 - Investimento inicial por área

<b>Recepção</b>		
<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
Ar condicionado	1	R\$ 1.500,00
Mesa de canto	1	R\$ 200,00
Telefone com identificador	1	R\$ 70,00
Impressora	1	R\$ 350,00
Celular	1	R\$ 700,00
Mesa com balcão para escritório	1	R\$ 1.600,00
Cadeira giratória	1	R\$ 240,00
Notebook	1	R\$ 1.600,00
Purificador de água	1	R\$ 350,00
Longarina 3 lugares	2	R\$ 600,00
<b>Sala de Avaliação</b>		
<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
Mesa Executiva	1	R\$ 1.000,00
Cadeira giratória	1	R\$ 240,00
Cadeira fixa	2	R\$ 300,00
Macas	3	R\$ 2.400,00
Equipamento de exercício	1	R\$ 2.200,00
Laser Portátil	1	R\$ 3.200,00
Ar Condicionado	2	R\$ 3.000,00
<b>Investimentos fixos - Copa</b>		
<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
Frigobar	1	R\$ 800,00
Microondas	1	R\$ 350,00
Liquidificador	1	R\$ 100,00
		<b>R\$20.800,00</b>

Fonte: autor

Os gastos com a reforma para a adequação do espaço também devem ser consideradas como investimento inicial. Tais itens foram categorizados no Quadro 8.

Quadro 8 - Investimento com adequação do espaço

<b>Adequação do Espaço</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor Total</b>
Construção de Divisórias	R\$ 3.000,00
Pintura	R\$ 3.000,00
Fachada e Placa	R\$ 2.400,00
Ornamentação	R\$ 4.000,00
Identidade Visual	R\$ 3.000,00
	<b>R\$ 8.400,00</b>

Fonte: autor

## 5.6 Etapa 6 – Analisar Gastos e Receitas

Para o cálculo dos gastos totais, inicialmente foi realizado a projeção das despesas fixas, que são gastos que independem da quantidade de serviço que foi vendido. Para o estudo, as despesas fixas foram calculadas mensalmente e depois foi feito o cálculo da projeção para os próximos anos. O índice utilizado para a taxa de crescimento foi a inflação, visto que os reajustes seguem as tendências do mercado. No Quadro 9, esses valores são demonstrados.

Quadro 9 - Despesas Fixas da Clínica

Despesas							
	Mensal	Anual	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel	R\$ 1.700,00	R\$ 20.400,00	R\$ 20.400,00	R\$ 21.507,72	R\$ 22.675,59	R\$ 23.906,87	R\$ 25.205,02
Pró-labore	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 31.629,00	R\$ 33.346,45	R\$ 35.157,17	R\$ 37.066,20
Linha telefônica/internet	R\$ 160,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 2.024,26	R\$ 2.134,17	R\$ 2.250,06	R\$ 2.372,24
Material de limpeza	R\$ 130,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.644,71	R\$ 1.734,02	R\$ 1.828,17	R\$ 1.927,44
Material de escritório	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.265,16	R\$ 1.333,86	R\$ 1.406,29	R\$ 1.482,65
Energia elétrica	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.428,06	R\$ 4.668,50	R\$ 4.922,00	R\$ 5.189,27
Contador	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.693,22	R\$ 6.002,36	R\$ 6.328,29	R\$ 6.671,92
Segurança	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 5.060,64	R\$ 5.335,43	R\$ 5.625,15	R\$ 5.930,59
Marketing	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.977,40	R\$ 20.007,87	R\$ 21.094,30	R\$ 22.239,72
Água Mineral	R\$ 80,00	R\$ 960,00	R\$ 960,00	R\$ 1.012,13	R\$ 1.067,09	R\$ 1.125,03	R\$ 1.186,12
Água	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.897,74	R\$ 2.000,79	R\$ 2.109,43	R\$ 2.223,97
Total			<b>R\$ 90.240,00</b>	<b>R\$ 95.140,03</b>	<b>R\$ 100.306,14</b>	<b>R\$ 105.752,76</b>	<b>R\$ 111.495,13</b>

Fonte: autor

Além das despesas, também foram descritos os custos fixos envolvidos no projeto, que incluem apenas os custos com salários e encargos, pois a empresa é composta por dois funcionários e um sócio responsável pela parte técnica da fisioterapia e pela parte gerencial da clínica, este último não recebe salário, e sim o pró-labore, mencionado na estrutura anterior de despesa. Os benefícios garantidos pela empresa aos colaboradores incluem o vale refeição e o vale transporte. No cálculo, deverão ser incluídos os encargos, que incidirão sobre um colaborador com salário mensalista. O Quadro 10 descreve os custos com salários e encargos.

Quadro 10 - Salários e Encargos

<b>Custos</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Fisioterapeuta</b>	<b>Secretária</b>	<b>Total</b>
Salário	R\$ 2.500,00	R\$ 1.200,00	R\$ 3.700,00
FGTS	R\$ 200,00	R\$ 96,00	R\$ 296,00
Férias 1/12	R\$ 208,33	R\$ 100,00	R\$ 308,33
Auxílio Refeição	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 630,00
Auxílio Transporte	R\$ 82,00	R\$ 82,00	R\$ 164,00
1/3 Férias 1/12	R\$ 69,44	R\$ 33,33	R\$ 102,78
13° Salário 1/12	R\$ 208,33	R\$ 100,00	R\$ 308,33
FGTS Férias 1/12	R\$ 16,67	R\$ 8,00	R\$ 24,67
FGTS 1/3 Férias 1/12	R\$ 5,50	R\$ 2,64	R\$ 8,14
FGTS 13° Salário 1/12	R\$ 16,67	R\$ 8,00	R\$ 24,67
<b>Total sem descontos</b>	<b>R\$ 3.621,94</b>	<b>R\$ 1.944,97</b>	<b>R\$ 5.308,92</b>
- Desconto sobre VT	R\$ 125,00	R\$ 72,00	R\$ 185,00
- Desconto sobre VA	R\$ 75,00	R\$ 36,00	R\$ 105,00
<b>Total final</b>	<b>R\$ 3.421,94</b>	<b>R\$ 1.836,97</b>	<b>R\$ 5.018,92</b>
<b>Total Anual</b>	<b>R\$ 41.063,34</b>	<b>R\$ 22.043,68</b>	<b>R\$ 60.227,08</b>

Fonte: autor

Considerando que a taxa de reajuste salarial segue de acordo com o índice de inflação. O Quadro 11 mostra a previsão de salários e encargos totais dos colaboradores ao longo dos 5 anos de análise.

Quadro 11 - Previsão de Salários e Encargos

	<b>ANO 01</b>	<b>ANO 02</b>	<b>ANO 03</b>	<b>ANO 04</b>	<b>ANO 05</b>
<b>Fisioterapeuta</b>	R\$ 41.063,34	R\$ 43.293,08	R\$ 45.643,89	R\$ 48.122,36	R\$ 50.735,40
<b>Secretária</b>	R\$ 22.043,68	R\$ 23.240,66	R\$ 24.502,62	R\$ 25.833,12	R\$ 27.235,85
<b>Total</b>	<b>R\$ 63.107,02</b>	<b>R\$ 66.533,73</b>	<b>R\$ 70.146,52</b>	<b>R\$ 73.955,47</b>	<b>R\$ 77.971,25</b>

Fonte: autor

Para realizar a projeção das receitas, foi necessário avaliar as demandas para os próximos meses. A empresa possui caráter inovador, com isso ainda não se sabe como o mercado, em específico, irá se comportar com a entrada no negócio. Contudo, para fins de comparação, foi realizado um estudo dentro das clínicas de fisioterapia que já existem no grupo para saber como funciona o crescimento da demanda nos primeiros meses e anos de implantação da clínica.

Os serviços da clínica consistem em avaliações iniciais e tratamento. Para que o fisioterapeuta analise a situação do paciente, é necessário que realize uma avaliação com o custo de R\$ 45,00. Esse serviço tem duração média de 40 minutos e, após isso, o profissional está apto para entender o caso clínico e propor um tratamento com base em uma metodologia científica, orientado pelo sistema de gestão. O tratamento consiste em 10 sessões de fisioterapia, comandadas pelo fisioterapeuta. Cada sessão custa R\$ 45,00. Ou seja, o tratamento de 10 sessões é vendido por R\$ 450,00. Deve ser levado em conta que nem todas as avaliações são convertidas em tratamento. Há pacientes que desejam realizar apenas essa sessão e ser diagnosticado.

Portanto, para esse estudo, foi realizado um estudo interno na franquia e foi visto que a taxa de conversão de venda de avaliação em tratamento é de 60%. Ou seja, pouco mais da metade das pessoas que buscam a clínica para realizar uma avaliação compram o serviço de tratamento. Outro fator importante para o cálculo da demanda para os cinco primeiros anos foi projetada com base em uma taxa de crescimento visualizada nas clínicas de fisioterapia do grupo. O crescimento estimado é de 15% no primeiro ano, 10% no segundo ano e 5% nos demais anos, com crescimento mensal de 9% ao mês, aproximadamente. Essa taxa de crescimento também foi determinada considerando que a população seja carente em relação aos serviços fornecidos e que as atividades do marketing alcancem os resultados satisfatórios.

No Quadro 12 é apresentada a demanda estimada mensal do ano.

Quadro 12 - Fluxo de caixa para a demanda no Ano 1

<b>DEMANDA</b>												
	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Quantidade de Avaliação	30	33	36	39	42	46	50	55	60	65	71	77
R\$ de Avaliação	R\$ 1.350,00	R\$ 1.471,50	R\$ 1.603,94	R\$ 1.748,29	R\$ 1.905,64	R\$ 2.077,14	R\$ 2.264,09	R\$ 2.467,85	R\$ 2.689,96	R\$ 2.932,06	R\$ 3.195,94	R\$ 3.483,58
Quantidade de Tratamento	18	20	21	23	25	28	30	33	36	39	43	46
Quantidade de Sessões	180	196	214	233	254	277	302	329	359	391	426	464
Tratamento 10 sessões	R\$ 8.100,00	R\$ 8.829,00	R\$ 9.623,61	R\$ 10.489,73	R\$ 11.433,81	R\$ 12.462,85	R\$ 13.584,51	R\$ 14.807,12	R\$ 16.139,76	R\$ 17.592,34	R\$ 19.175,65	R\$ 20.901,45
<b>Total da Receita</b>	<b>R\$ 9.450,00</b>	<b>R\$ 10.300,50</b>	<b>R\$ 11.227,55</b>	<b>R\$ 12.238,02</b>	<b>R\$ 13.339,45</b>	<b>R\$ 14.540,00</b>	<b>R\$ 15.848,60</b>	<b>R\$ 17.274,97</b>	<b>R\$ 18.829,72</b>	<b>R\$ 20.524,39</b>	<b>R\$ 22.371,59</b>	<b>R\$ 24.385,03</b>

Fonte: autor

## 5.7 Etapa 7 – Realizar a análise de viabilidade

Após a consolidação de todos os dados e definições do estudo na planilha construída para cálculo de viabilidade do projeto, a mesma irá fornecer indicadores que irão servir como base para a estudar a viabilidade do negócio, dentro todos os parâmetros e indicadores expostos no presente trabalho. Para realizar a análise do cenário realista, todas as informações foram condensadas no Quadro 13. Foi gerado, então, o fluxo de caixa.

Quadro 13 - Fluxo de caixa do cenário realista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receitas líquidas		R\$ 190.329,80	R\$ 218.879,27	R\$ 240.767,20	R\$ 252.805,56	R\$ 265.445,84
(-) Custos dos serviços		R\$ 63.107,02	R\$ 66.533,73	R\$ 70.146,52	R\$ 73.955,47	R\$ 77.971,25
<b>(=) Lucro operacional bruto</b>		<b>R\$ 127.222,78</b>	<b>R\$ 152.345,54</b>	<b>R\$ 170.620,68</b>	<b>R\$ 178.850,09</b>	<b>R\$ 187.474,58</b>
(-) Despesas administrativas		R\$ 96.240,00	R\$ 101.465,83	R\$ 106.975,43	R\$ 112.784,19	R\$ 118.908,37
(-) Despesas comerciais		R\$ 12.000,00	R\$ 12.651,60	R\$ 13.338,58	R\$ 14.062,87	R\$ 14.826,48
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Operacional (Ebitda)</b>		<b>R\$ 30.982,78</b>	<b>R\$ 50.879,71</b>	<b>R\$ 63.645,26</b>	<b>R\$ 66.065,90</b>	<b>R\$ 68.566,21</b>
<b>(=) Lucro antes do IR (Lair)</b>		<b>R\$ 30.982,78</b>	<b>R\$ 50.879,71</b>	<b>R\$ 63.645,26</b>	<b>R\$ 66.065,90</b>	<b>R\$ 68.566,21</b>
(-) IR		R\$ 8.520,26	R\$ 13.991,92	R\$ 17.502,45	R\$ 18.168,12	R\$ 18.855,71
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Líquido</b>		<b>R\$ 22.462,51</b>	<b>R\$ 36.887,79</b>	<b>R\$ 46.142,81</b>	<b>R\$ 47.897,77</b>	<b>R\$ 49.710,50</b>
<b>(=) Fluxo de caixa operacional</b>		<b>R\$ 22.462,51</b>	<b>R\$ 36.887,79</b>	<b>R\$ 46.142,81</b>	<b>R\$ 47.897,77</b>	<b>R\$ 49.710,50</b>
(+/-) Invest. ou desmobilizações de	R\$ 40.138,00					
(+/-) Mudanças no capital de giro	R\$ 20.000,00					
<b>(=) Fluxo de caixa global</b>	<b>-R\$60.138,00</b>	<b>R\$ 22.462,51</b>	<b>R\$ 36.887,79</b>	<b>R\$ 46.142,81</b>	<b>R\$ 47.897,77</b>	<b>R\$ 49.710,50</b>

TMA	12%
VPL	R\$80.815,05
TIR	51%
PBD	2,33

Fonte: autor

Ao analisar os resultados do fluxo de caixa dentro do cenário considerado realista, levando em conta os padrões e os valores apresentados pelos indicadores, o investimento é considerado viável para esses critérios. A TIR apresenta um percentual de 51%, que é maior que a TMA de 12%, e o VPL é positivo. O payback descontado calculado apresentou um período de 2,33 anos, inferior ao prazo de cinco anos do ciclo de vida do fluxo de caixa.

Uma vez que esses dados são só estimativas baseadas nas projeções do negócio, é importante que sejam criados cenários fora o projetado, nos quais também se possa ter a ótica de uma estimativa otimista e pessimista do negócio. A seguir, serão projetados três cenários, o cenário projeto, o pessimista e o otimista.

## 5.8 Etapa 8 – Realizar a simulação de cenários

Após a análise, uma vez que esses dados são estimativas baseadas nas projeções do negócio, os cenários pessimistas e otimistas serão criados para que possam ter outras óticas do negócio e avaliar diferentes contextos.

Para isso, primeiramente, foi analisado o cenário pessimista, em que as receitas e a demanda decresceram 14%. O fluxo de caixa nesse cenário está apresentado no Quadro 14 abaixo:

Quadro 14 - Análise do cenário pessimista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receitas líquidas		R\$ 164.153,22	R\$ 188.776,21	R\$ 207.653,83	R\$ 218.036,52	R\$ 228.938,34
(-) Custos dos serviços		R\$ 63.107,02	R\$ 66.533,73	R\$ 70.146,52	R\$ 73.955,47	R\$ 77.971,25
<b>(=) Lucro operacional bruto</b>		R\$ 101.046,20	R\$ 122.242,47	R\$ 137.507,31	R\$ 144.081,05	R\$ 150.967,09
(-) Despesas administrativas		R\$ 96.240,00	R\$ 101.465,83	R\$ 106.975,43	R\$ 112.784,19	R\$ 118.908,37
(-) Despesas comerciais		R\$ 12.000,00	R\$ 12.651,60	R\$ 13.338,58	R\$ 14.062,87	R\$ 14.826,48
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Operacional (Ebitda)</b>		R\$ 4.806,20	R\$ 20.776,64	R\$ 30.531,88	R\$ 31.296,85	R\$ 32.058,72
<b>(=) Lucro antes do IR (Lair)</b>		R\$ 4.806,20	R\$ 20.776,64	R\$ 30.531,88	R\$ 31.296,85	R\$ 32.058,72
(-) IR		R\$ 1.321,70	R\$ 5.713,58	R\$ 8.396,27	R\$ 8.606,63	R\$ 8.816,15
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Líquido</b>		R\$ 3.484,49	R\$ 15.063,06	R\$ 22.135,62	R\$ 22.690,22	R\$ 23.242,57
<b>(=) Fluxo de caixa operacional</b>		R\$ 3.484,49	R\$ 15.063,06	R\$ 22.135,62	R\$ 22.690,22	R\$ 23.242,57
(+/-) Invest. ou desmobilizações de	R\$ 40.138,00					
(+/-) Mudanças no capital de giro	R\$ 20.000,00					
<b>(=) Fluxo de caixa global</b>	<b>-R\$60.138,00</b>	<b>R\$ 3.484,49</b>	<b>R\$ 15.063,06</b>	<b>R\$ 22.135,62</b>	<b>R\$ 22.690,22</b>	<b>R\$ 23.242,57</b>

TMA	12%
VPL	-R\$1.654,47
TIR	11%
PBD	4,86

Fonte: autor

Para tal cenário, foi considerado um crescimento de 6% ao mês de demanda. Com essa mudança, o VPL apresentou-se negativo, TIR no valor de 11%, inferior ao TMA, e o *payback* em 4 anos, fazendo com que o empreendimento se torne inviável.

Contudo, na análise do cenário otimista, considerou-se que a empresa obteve uma demanda acima do previsto, indicando que o empreendimento foi bem aceito na região, com uma taxa de crescimento mensal de 5%. A análise pode ser vista no Quadro 15.

Quadro 15 - Análise do cenário otimista

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(=) Receitas líquidas		R\$ 257.708,58	R\$ 296.364,86	R\$ 326.001,35	R\$ 342.301,42	R\$ 359.416,49
(-) Custos dos serviços		R\$ 63.107,02	R\$ 66.533,73	R\$ 70.146,52	R\$ 73.955,47	R\$ 77.971,25
<b>(=) Lucro operacional bruto</b>		<b>R\$ 194.601,55</b>	<b>R\$ 229.831,13</b>	<b>R\$ 255.854,83</b>	<b>R\$ 268.345,94</b>	<b>R\$ 281.445,23</b>
(-) Despesas administrativas		R\$ 96.240,00	R\$ 101.465,83	R\$ 106.975,43	R\$ 112.784,19	R\$ 118.908,37
(-) Despesas comerciais		R\$ 12.000,00	R\$ 12.651,60	R\$ 13.338,58	R\$ 14.062,87	R\$ 14.826,48
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Operacional (Ebitda)</b>		<b>R\$ 98.361,55</b>	<b>R\$ 128.365,30</b>	<b>R\$ 148.879,40</b>	<b>R\$ 155.561,75</b>	<b>R\$ 162.536,86</b>
<b>(=) Lucro antes do IR (Lair)</b>		<b>R\$ 98.361,55</b>	<b>R\$ 128.365,30</b>	<b>R\$ 148.879,40</b>	<b>R\$ 155.561,75</b>	<b>R\$ 162.536,86</b>
(-) IR		R\$ 27.049,43	R\$ 35.300,46	R\$ 40.941,84	R\$ 42.779,48	R\$ 44.697,64
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Líquido</b>		<b>R\$ 71.312,13</b>	<b>R\$ 93.064,84</b>	<b>R\$ 107.937,57</b>	<b>R\$ 112.782,27</b>	<b>R\$ 117.839,22</b>
<b>(=) Fluxo de caixa operacional</b>		<b>R\$ 71.312,13</b>	<b>R\$ 93.064,84</b>	<b>R\$ 107.937,57</b>	<b>R\$ 112.782,27</b>	<b>R\$ 117.839,22</b>
(+/-) Invest. ou desmobilizações de	R\$ 40.138,00					
(+/-) Mudanças no capital de giro	R\$ 20.000,00					
<b>(=) Fluxo de caixa global</b>	<b>-R\$60.138,00</b>	<b>R\$ 71.312,13</b>	<b>R\$ 93.064,84</b>	<b>R\$ 107.937,57</b>	<b>R\$ 112.782,27</b>	<b>R\$ 117.839,22</b>

TMA	12%
VPL	R\$293.092,40
TIR	137%
PBD	0,99

Fonte: autor

Para esse cenário, o VPL aumenta consideravelmente, a TIR totalizou 137% e o *payback* está indicando um retorno de aproximadamente 1 ano, inferior ao prazo de cinco anos do fluxo de caixa. Esse cenário indica que o negócio é viável e super positivo.

Com isso, conclui-se que os gestores, ao analisar todos os cenários, podem concluir que tipo de decisão empresariais estratégicas pode ser tomada para viabilizar o negócio. Ou seja, apresentamos que os três indicadores financeiros (VPL, TIR e *payback*) são essenciais para a análise dos cenários.

## 5.9 Considerações Finais

No presente capítulo, a empresa foi apresentada conforme a metodologia do plano de negócios. As características peculiares do empreendimento foram caracterizadas, junto das perspectivas do negócio perante as justificativas da criação da empresa.

Nos tópicos seguintes, foi montada uma análise de mercado, informando quem são os clientes em potencial, localizando os principais concorrentes e informando sobre os fornecedores da empresa. Após isso, foi possível realizar uma análise geral da empresa a partir da Matriz SWOT.

Em seguida, foi definido um plano de marketing, importante ferramenta para viabilizar os resultados da empresa. Esse tipo de negócio necessita de uma boa estrutura de

marketing, para que o público-alvo tenha conhecimento da existência da clínica e se motive a adquirir os serviços.

Após isso, foram analisadas as estruturas da empresa. Onde será localizada, como será a estrutura interna, a demonstração do cálculo da produtividade e como a empresa se organizará internamente para que as operações sejam executadas da melhor forma.

Além disso, foram dimensionados os investimentos iniciais da clínica para, assim, ser possível iniciar a análise de viabilidade econômico-financeira. Para isso, foram descritos todos os gastos iniciais para que a empresa possa iniciar as suas operações. Dentre eles, destacam-se os investimentos imobiliários, equipamentos e móveis.

Na fase de análise dos gastos e receitas, foram dimensionados todos os centros de custos e a projeção das receitas para que, assim, fosse possível a construção do fluxo de caixa. Realizando a análise do cenário conservador, foram calculados os indicadores de viabilidade econômica, VPL, TIR e *Payback*, comprovando a viabilidade econômica do empreendimento, de acordo com os critérios pré-estabelecidos pela empresa. Ademais, o fluxo de caixa foi construído para os cenários pessimista, onde todos os indicadores se apresentaram como inviáveis, e o cenário otimista, em que o investimento se mostrou altamente viável em todos os indicadores.

## **6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO**

O presente capítulo irá conter as principais conclusões e resultados alcançados através do estudo de caso. Além disso, apresentará recomendações para futuros trabalhos e considerações finais sobre o mesmo.

### **6.1 Conclusão**

O mercado de saúde no Brasil ainda é considerado precário e, por outro lado, há uma demanda da população que necessita de serviços de qualidade com preços justos. Devido a alguns fatores, dentre eles às crises no ambiente fiscal, faltam recursos na esfera pública do atendimento na saúde. No âmbito privado, em especial as clínicas que utilizam do plano de saúde, milhões de brasileiros perderam o convênio médico nos últimos anos. Diante disso, como forma de driblar as dificuldades que a população vem enfrentando na esfera pública e particular, as clínicas populares vêm ganhando destaque no mercado e são uma forma de solução para suprir essa demanda das classes C e D, principalmente.

Assim como as clínicas médicas e odontológicas, o mercado da fisioterapia também necessita de serviços de qualidade para atender a demanda latente de pacientes que sofrem lesões e traumas ortopédicos. E, ao elaborar este projeto de pesquisa, foi percebida a importância de planejar e conhecer os processos que envolvem a abertura de uma empresa, por meio do plano de negócio. No caso do empreendedorismo no mercado de fisioterapia, para driblar as dificuldades no mercado uma boa análise gerencial se faz importante.

Para comprovar a efetividade do empreendedorismo no mercado da fisioterapia, foram realizadas pesquisas com potenciais clientes e pesquisas para análise da concorrência direta local, a realização de um planos de marketing e análise da estrutura operacional. Após isso, foi feito um estudo para solucionar o seguinte questionamento: analisar a viabilidade econômico-financeira fundamentada em um plano de negócios para abertura de uma clínica popular de fisioterapia.

Foi também provado a viabilidade econômica da empresa por meio da aplicação de indicadores financeiros norteados por planilhas de projeções. Dessa forma, pode-se concluir

que com um estudo sério e a elaboração de um bom plano de negócio, a chance de sucesso do empreendimento cresce muito.

É necessário afirmar o quanto é importante para o empreendedor ter uma visão panorâmica de seu negócio, sendo permitido entender cada área que será necessária para o perfeito funcionamento do empreendimento e conquistar o sucesso empresarial que, neste caso resume o empreendedorismo social de forma rentável.

## **6.2 Recomendações de trabalhos futuros**

Como recomendação para trabalhos futuros, aconselha-se construir o fluxo de caixa real, após a concretização do investimento, pois o trabalho foi projetado em cima de perspectivas, sendo necessário o conhecimento na prática, quando o negócio for pilotado.

Aconselha-se também o estudo da possibilidade de abrir franquias para esse mercado em específico. Tendo em vista do crescimento do mercado popular da saúde, o empreendimento tem a capacidade de se adequar em regiões periféricas devido ao seu modelo de negócio e à sua estrutura de custos. O empreendedorismo para o ramo da fisioterapia é latente e, com base nas experiências do grupo, é interessante analisar a viabilidade da abertura da franqueadora e como se comportaria frente ao mercado *franchising*.

## REFERÊNCIAS

- APPIO, J. VIEIRA V. A. **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso.** Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2, p. 127, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre.; SILVA, César. **Administração de capital de giro.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde. **Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial.** Brasília, 2018. Disponível em <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acesso em 25 de junho de 2018>.
- CASSARO, Antônio. **Sistemas de informações,** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CLANCY, Kelvin; Krieg, Peter. **Marketing: muito além do feeling,** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Pesquisa Datafolha: dobram as queixas por tempo de espera.** Disponível em: <[https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27725:pesquisa-cfmdatafolha-dobram-queixas-por-tempo-de-espera&catid=3:portal%20CFM](https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27725:pesquisa-cfmdatafolha-dobram-queixas-por-tempo-de-espera&catid=3:portal%20CFM)>. Acesso em: 25 de junho de 2018.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2013.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GANGA, Gilberto. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2012.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 7ª ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1997.
- HEERDT, Mauri Luiz. **Metodologia científica e da pesquisa:** livro didático / Mauri Luiz Heerdt, Vilson Leonel ; design instrucional Luciano Gamez, [Carmen Maria CiprianiPandini]. – 5. ed.rev. e atual. – Palhoça :UnisulVirtual, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Número de idosos cresce 18% em 5 anos e ultrapassa 30 milhões em 2017.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017.html>>. Acesso em 25 de junho de 2018.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre... [et. al.]. **Novos rumos da Administração**. Editora Vozes, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MALIK AM, Zucchi P, Nero CD. **Gastos em saúde: os fatores que agem na demanda e na oferta dos serviços de saúde**. Saúde Soc, 2000

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. Editora Atlas, 2007.

MOTTA, R.; CALÔBA G. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**. 32.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo. 2009.

SENADO NOTÍCIAS. **Congresso aprova liberação de recursos para ministérios e órgãos do governo**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/12/14/congresso-aprova-liberacao-de-recursos-para-ministerios-e-orgaos-do-governo>> Acesso em: 23 de junho de 2018

SILVA, E. L.; MENEZES, M. M. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

WOILER, S., MATHIAS, W. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

## **APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO NA CIDADE DE MARACANAÚ PARA POTENCIAIS CLIENTES**

O presente instrumento de coleta de dados faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Engenharia Produção da Universidade Federal do Ceará. O questionário será utilizado na coleta de dados da pesquisa que tem como objetivo analisar o perfil dos potenciais clientes da clínica popular em estudo.

1. Qual a sua idade?
  - Até 18 anos
  - 19 a 24 anos
  - 25 a 34 anos
  - 35 a 44 anos
  - 45 a 59 anos
  - Acima de 60 anos
2. Qual é a sua Renda Familiar?
  - Até R\$ 1.000,00 reais
  - De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000 reais
  - De R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00 reais
  - De R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00 reais
  - Acima de R\$ 6.000,00
3. Você já realizou fisioterapia?
  - Sim
  - Não
4. Se sim, por qual motivo?
  - Tratamento de Doença Crônica
  - Tratamento Pós-Trauma (acidente, lesão)
  - Tratamento para a coluna
  - Fisioterapia para gestantes
  - Necessidade de Trabalho Físico (Idoso e Deficiente)
  - Lesão por Movimentos Repetitivos

5. Você realizou este tratamento em uma clínica:
  - Particular
  - Pública
6. Qual a faixa de preço paga por sessão?
  - Até R\$49,00 reais por sessão
  - De R\$50,00 a R\$99,00 por sessão
  - De R\$100,00 a R\$149,00 reais por sessão
  - De R\$150 a R\$200,00 reais por sessão
  - Acima de R\$200,00 reais por sessão
  - Utilizei meu plano de Saúde
7. Qual o seu plano de saúde
  - Unimed
  - Hapvida
  - Cassi
  - Camed
  - Amil
  - Outros
8. O que te motivou a buscar uma clínica de fisioterapia?
  - Indicação do Plano de Saúde/SUS
  - Indicação do Médico
  - Indicação de Amigos/Família
  - TV/Rádio/Jornal
  - Outdoor
  - Internet/Redes Sociais
  - Planfleto
  - Outro
9. Você ficou satisfeito com o serviço de fisioterapia?
  - Muito satisfeito
  - Satisfeito
  - Regular
  - Pouco Satisfeito
  - Insatisfeito

10. Você gostaria de ter uma Clínica Popular em Maracanaú?

- Sim
- Não

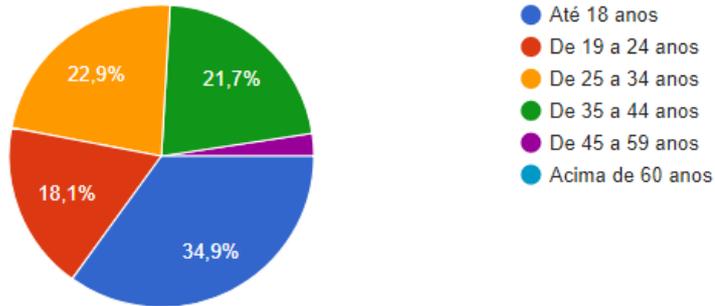
11. Quanto você estaria disposto a pagar por sessão?

- Até R\$49,00 reais por sessão
- De R\$50,00 a R\$99,00 por sessão
- De R\$100,00 a R\$200,00 reais por sessão
- Acima de R\$200,00 reais por sessão
- Gostaria de usar o meu Plano de Saúde

## APÊNDICE B - RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA CIDADE DE MARACANAÚ PARA POTENCIAIS CLIENTES

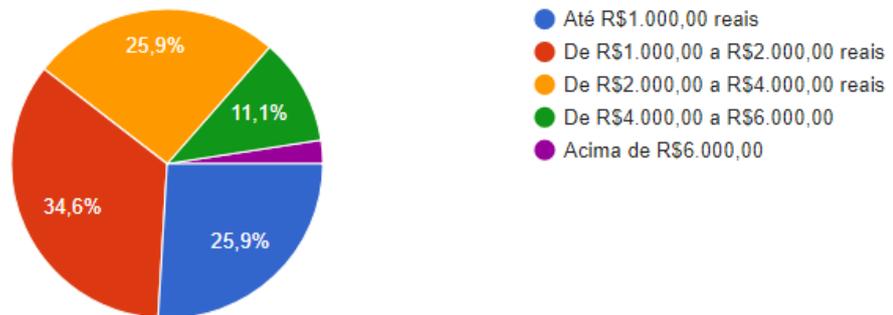
Quantos anos você tem?

83 respostas



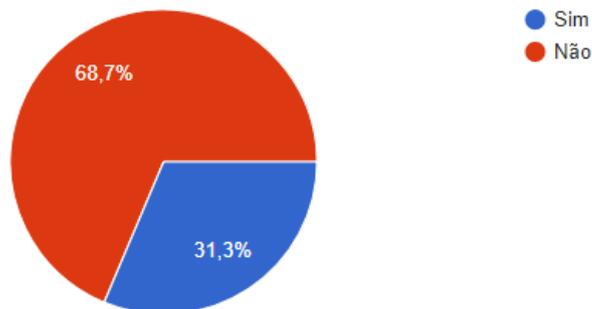
Qual é sua Renda Familiar?

81 respostas



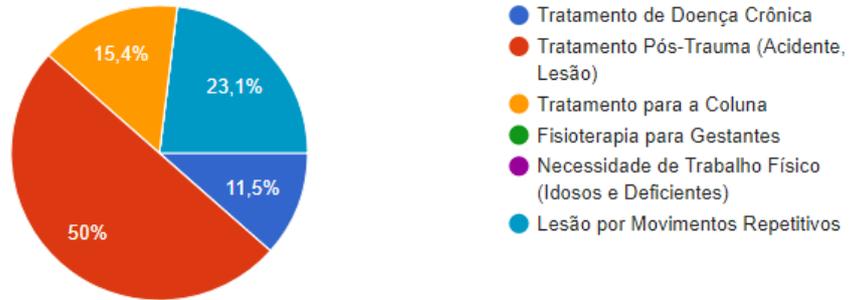
Você já fez fisioterapia?

83 respostas



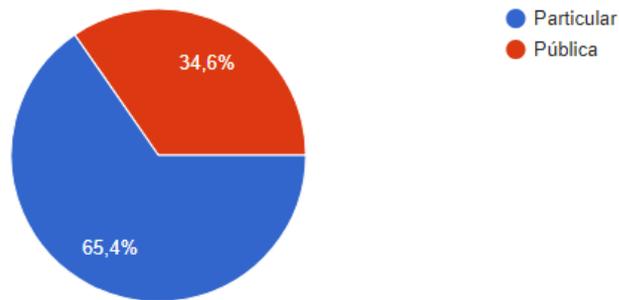
### Se sim, por qual motivo?

26 respostas



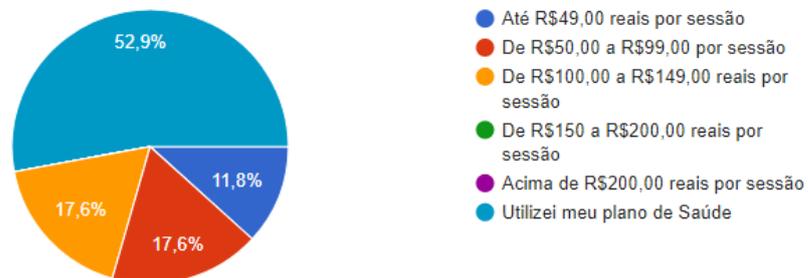
### Você realizou este tratamento em uma clínica:

26 respostas



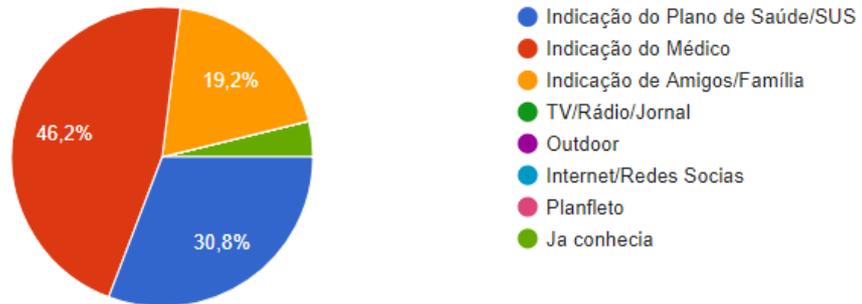
### Qual a faixa de preço paga por sessão?

17 respostas



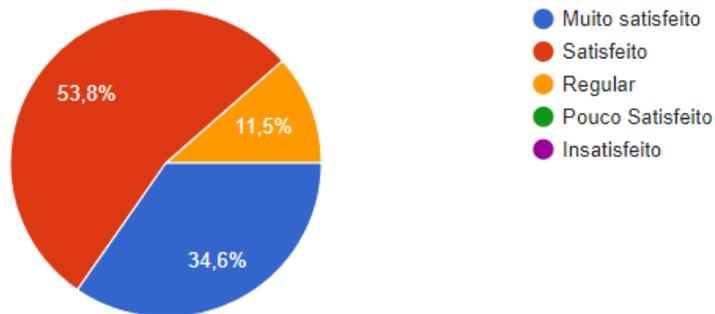
### Como você chegou a Clínica de Fisioterapia utilizada?

26 respostas



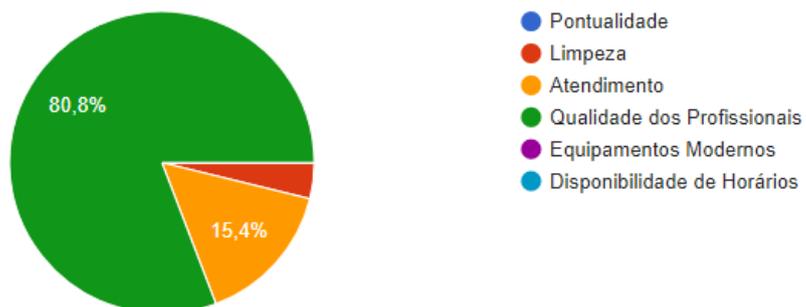
### Você ficou satisfeito com o serviço de fisioterapia?

26 respostas



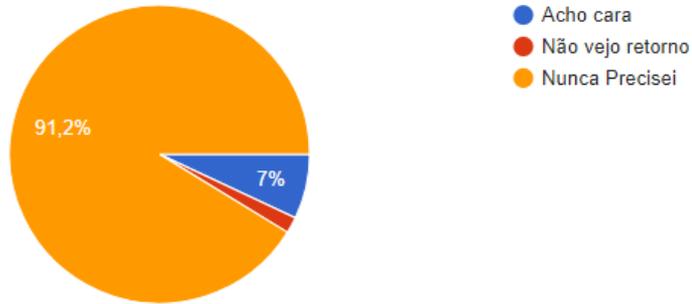
### O que você considera mais importante para a escolha de uma clínica de fisioterapia?

26 respostas



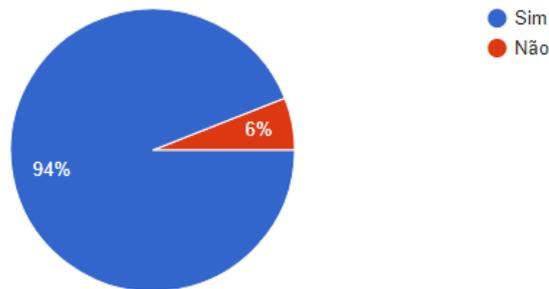
### Porque nunca fez uma sessão de fisioterapia?

57 respostas



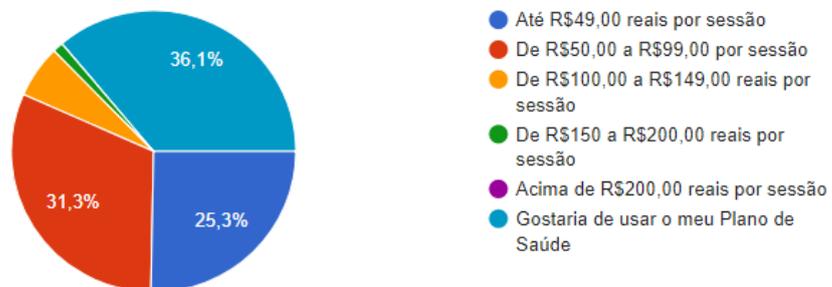
### Você gostaria de ter uma Clínica Popular de Fisioterapia

83 respostas



### Quanto você estaria disposto a pagar por uma sessão?

83 respostas



## APÊNDICE C - PLANO DE MARKETING PARA A CLÍNICA POPULAR: FASE IMPLANTAÇÃO

PLANO DE AÇÃO CLÍNICA POPULAR - IMPLANTAÇÃO					
ACÇÃO	OBJETIVO	ONDE	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	FASE
Mapear região ao redor do ponto	Conhecer a região, as pessoas influentes, e apresentar à vizinhança	No bairro onde será localizada a clínica	Andar pela vizinhança, anotar as empresas e as pessoas influentes, com suas respectivas redes sociais ou contatos. Em seguida, visitar as grandes empresas da região, propondo parcerias.	Gestor	Implantação
Investir na comunicação visual	Auxiliar na captação de clientes (ainda que a clínica não tenha sido aberta, deixar a fachada decorada e bem sinalizada ajuda muito na divulgação).	Na clínica	Implantar placa no imóvel com sinalização da empresa.	Gestor	Implantação
Criar e alimentar as redes sociais	Funcionar como canal de informação e interação on-line com o público alvo e conhecer as opiniões do público, ouvir sugestões e tomar decisões de melhoria contínua.	Internet	Criação de contas nas principais redes sociais, destacando que um terá um tratamento especializado com um preço popular	Gestor e publicitário	Implantação
Impulsionar Publicação	Investir em mídia paga nas redes sociais garantirá que a clínica possa ser visualizada pelo público-alvo	Internet	Ir até a rede social em questão, impulsionar o banner digital, selecionando o público-alvo. É possível escolher dentre gênero, idade, localização, interesses, dados demográficos e comportamento.	Gestor e publicitário	Implantação
Divulgação em meios de comunicação tradicionais	Informar um maior número de pessoas sobre a nova clínica no bairro	Rádio, TV, Jornal etc	Anúncio ou jingle em rádio popular. Anúncio com carro de som, passando por área residencial e área comercial do bairro.	Gestor e publicitário	Implantação
Promoção de Inauguração	Atrair clientes, gerar alcance, interesse e engajamento das pessoas com a clínica	Distribuição de panfletos	Distribuir panfletos explicando o que é a avaliação e a aplicação de um desconto de 50%	Gestor	Implantação

## APÊNDICE D - PLANO DE MARKETING PARA A CLÍNICA POPULAR: FASE OPERAÇÃO

PLANO DE MARKETING - INÍCIO DE OPERAÇÃO					
AÇÃO	OBJETIVO	ONDE	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	FASE
Promoção de Inauguração	Estimular a utilização dos cupons distribuídos na primeira promoção e distribuir camisas, que vão divulgar a clínica pela cidade a um baixo custo	Na clínica e empresas parceiras	Fornecer parceria com estabelecimentos selecionados durante o mapeamento, entregando, por exemplo, cupons de desconto e panfletos	Gestor e Secretária	Operação
Divulgar a inauguração e Operação da clínica	Para comunicar e mostrar que a clínica está em funcionamento, assim como apresentar o ambiente, a estrutura, a procura e os profissionais.	Internet	Incluir fotos da clínica em funcionamento nas redes sociais, deixando como padrão o convite aos moradores da vizinhança para irem fazer avaliação na unidade.	Gestor e Secretária	Operação
Endomarketing	Normalmente, a decisão de compra ocorre dentro da clínica, portanto é necessário deixá-la mais atrativa para os clientes	Na clínica	Certificar-se o (a) funcionário (a) selecionado para o cargo de recepcionista é carismático e atento às necessidades dos pacientes. Deixar à vista material explicando a importância de cuidar do corpo/prevenir de novas dores e material sobre como funciona Avaliação e Tratamento.	Gestor, Secretária e Fisioterapeuta	Operação
Interação nas redes sociais	Para trazer o público para mais perto, rompendo a imagem de que Fisioterapia é algo relacionado somente à dor.	Internet	Publicar nas redes sociais perguntas descontraídas como "Qual esporte marcou sua vida?" "Qual foi a maior "saída justa" que você já passou por causa das dores nas costas?"; gerando interação com os seguidores.	Gestor e publicitário	Implantação

## APÊNDICE E - PLANO DE MARKETING PARA A CLÍNICA POPULAR: FASE MATURIDADE

PLANO DE MARKETING - INÍCIO DE OPERAÇÃO					
AÇÃO	OBJETIVO	ONDE	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	FASE
Campanhas em datas comemorativas	Proporcionar maior visibilidade e oferecer serviços em eventos comemorativos	Na clínica, na internet e em proximidades	Reunir todas as datas comemorativas do ano e oferecer promoções por meio da internet e fazer panfletos	Gestor e publicitário	Maturidade
Parcerias estratégicas	Utilizar da estratégia de divulgação por influenciadores para a captação de mais clientes	Internet e mídia tradicional	Buscar influenciadores de diversos meios, rádio, TV e internet. Oferecer os serviços e propor divulgação nos principais meios de comunicação	Gestor e influenciadores	Maturidade
Publicidade Digital	Manter a marca sempre em presença digital nas principais mídias	Internet	Publicar campanhas todos os meses para a captação de novos pacientes por meio da impulsão e criação de anúncios patrocinados nas maiores redes sociais	Gestor e publicitário	Maturidade
Promoção interna	Garantir que os clientes que usufruem dos serviços tragam novos clientes	Na clínica	Realizar promoções de "Indique um Amigo". Quem indicar um amigo efetivo, ganhará abatimentos no valor dos próximos tratamentos	Gestor e secretária	Maturidade

### APÊNDICE F - PROCESSOS OPERACIONAIS DA CLÍNICA

