



IVES RIBAS JUNIOR

CLÍNICA MÉDICA MULTIDISCIPLINAR

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

Curitiba - PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Clínica Médica Multidisciplinar**, elaborado por **Ives Ribas Junior** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Empresarial, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, ____ de _____ de 2016.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ives Ribas Junior, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Empresarial, Turma 2/14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 29/09/14 a 13/07/16, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Clínica Médica Multidisciplinar, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de junho de 2016.

Ives Ribas Junior

Dedico este trabalho a todos aqueles que estiveram ao meu lado durante o período do curso, principalmente aos meus familiares pelo incentivo e aos colegas de turma, pela generosidade na troca de experiências e na busca conjunta da construção do conhecimento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custos iniciais de implantação	20
Tabela 2 – Custos mensais de operação	21
Tabela 3 – Fluxo de caixa mensal estimado	22
Tabela 4 – Fluxo de caixa do projeto	22
Tabela 5 – Payback descontado	23

SUMÁRIO

1. Sumário executivo	7
1.1. O empreendimento	7
1.2. Oportunidade de negócio	7
1.3. Potencial de mercado	9
2. A empresa	11
2.1. Definição do negócio	11
2.2. Planejamento estratégico do negócio	11
2.2.1. Missão	11
2.2.2. Visão	11
2.2.3. Valores	12
2.2.4. Serviços	12
2.2.5. Stakeholders	12
2.2.6. Matriz SWOT	13
2.2.7. Plano de marketing	15
3. Plano administrativo e operacional	17
3.1. Duração do projeto	17
3.2. Recursos físicos	17
3.3. Recursos humanos	18
3.4. Equipamentos	18
3.5. Custos de implantação	19
3.6. Custos mensais de operação	20
3.7. Tempo para início das atividades e faturamento	21
4. Avaliação econômica	22
4.1. Fluxo de caixa mensal estimado	22
4.2. Fluxo de caixa do projeto	22
4.3. Payback descontado do projeto	23
4.4. Valor presente líquido do projeto	24

4.5. Taxa interna de retorno – TIR	24
4.6. Índice de lucratividade líquida - ILL	24
4.7. Análise da avaliação econômica	25
5. Conclusão	26
6. Referências	27

1. Sumário executivo

1.1. O empreendimento

O empreendimento ora proposto consiste no estabelecimento de uma clínica médica multidisciplinar, em endereço a ser definido, na qual será locado aos profissionais liberais interessados o espaço físico necessário para sua especialidade e disponibilizada estrutura de apoio para o exercício profissional, contemplando serviços de secretaria, faturamento e controle de agenda de pacientes.

Outro ramo de atuação da clínica será a celebração de convênio para atendimento a pacientes oriundos de seguradoras de saúde suplementar. Estes pacientes serão atendidos pelos profissionais que tiverem contratado a estrutura da empresa, para os quais a clínica fará a indicação de atendimento, de acordo com sua especialidade.

A lucratividade do empreendimento será proveniente, desta forma, de duas fontes, quais sejam, o valor cobrado pelo aluguel das salas e disponibilização de estrutura de apoio e comissão sobre os atendimentos realizados pelos profissionais, referentes àqueles pacientes oriundos dos convênios celebrados entre a empresa e as seguradoras de saúde.

1.2. Oportunidade de negócio

A Constituição Federal de 1988 estabelece em seu art. 6º que são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados.

Sobre tais direitos sociais escreve o mestre constitucionalista José Afonso da Silva (1999, p. 289) que:

os direitos sociais, como dimensão dos direitos fundamentais do homem, são prestações positivas proporcionadas pelo Estado direta ou indiretamente, enunciadas em normas constitucionais, que possibilitam melhores condições de vida aos mais fracos, direitos que tendem a realizar a igualização de situações sociais desiguais.

A saúde, deste modo, é concebida como um dever do Estado para com seus cidadãos, que deve prover meios para sua realização, seja de modo direto ou indireto.

Estabelece a Constituição Federal, em seu Capítulo II, Seção II, o seguinte:

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Art. 197. São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado.

Art. 199. A assistência à saúde é livre à iniciativa privada.

§ 1º As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos.

A Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990, de igual forma, dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde e sobre a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes, nos seguintes termos:

Art. 20. Os serviços privados de assistência à saúde caracterizam-se pela atuação, por iniciativa própria, de profissionais liberais,

legalmente habilitados, e de pessoas jurídicas de direito privado na promoção, proteção e recuperação da saúde.

Art. 21. A assistência à saúde é livre à iniciativa privada.

Art. 22. Na prestação de serviços privados de assistência à saúde, serão observados os princípios éticos e as normas expedidas pelo órgão de direção do Sistema Único de Saúde (SUS) quanto às condições para seu funcionamento.

Sabe-se que o Estado, por meios próprios, não consegue autossuficiência na prestação de serviços de saúde aos cidadãos, principalmente diante da crescente demanda por profissionais habilitados e especializados, oriunda de pacientes provenientes de planos de saúde suplementar.

Assim, diante desta expressa previsão legal, abre-se campo para que agentes da iniciativa privada possam atuar na assistência à saúde, de forma complementar, mediante o estabelecimento de clínicas e consultórios, com ou sem internação, de apoio à diagnose e de terapias.

O presente estudo dedica-se, desta forma, a oferecer preenchimento à lacuna estatal na prestação de assistência à saúde aos cidadãos, de acordo com os preceitos legais e, ao mesmo tempo, oportunizar aos profissionais liberais, principalmente aos recém-formados, espaço físico, estrutura de apoio e abertura do mercado de trabalho, mediante o estabelecimento com planos de assistência à saúde.

1.3. Potencial de mercado

O SEBRAE, em sua página na internet, publicou a seguinte matéria:

O mercado para as clínicas de saúde é bastante amplo. Os Brasileiros gastam mais de 20% da renda com saúde. As famílias mais ricas gastam cerca de 30% do seu orçamento com consumo

de bens de saúde, notadamente em serviços especializados como consultas e tratamentos.

De acordo com a ANS - Agência Nacional da Saúde Suplementar, o número de brasileiros cobertos por planos de saúde privados de Autogestão, Cooperativas Médicas, Filantropias, Medicina de Grupo e Seguradoras (incluindo planos odontológicos), tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Em dezembro de 2000, o número de beneficiários total era de 31 milhões, atualmente, segundo dados divulgados em Dezembro de 2013 pela ANS o número saltou para 50,3 milhões, um crescimento de 4,6% se comparado com o mesmo período em 2012 que era de 48,1 milhões de beneficiários.

Sendo assim, as clínicas de saúde tem a oportunidade de entrar neste mercado de forma diferenciada, oferecendo atendimento personalizado, com facilidades de pagamento, localização estratégica e agilidade no atendimento. O atendimento médico geralmente apresenta maior qualidade, tendo em vista a demanda de clientes particulares, além do atendimento por meio dos convênios com os planos de saúde.

Verifica-se pelo estudo apresentado que é crescente a demanda por planos de saúde suplementares, que oferecem ao segurado possibilidade de maior agilidade e confiabilidade nos tratamentos médicos e terapêuticos oferecidos pela rede privada.

Assim, associando-se demanda de pacientes e oferta de mão de obra de profissionais liberais, o negócio mostra-se altamente viável, pois, conforme será demonstrado, os custos de investimento inicial são relativamente baixos e o mercado carece de espaços que tenham esta proposta, onde sejam supridas as necessidades de ambas as partes interessadas na prestação dos serviços de saúde.

2. A empresa

2.1. Definição do negócio

O foco principal do negócio consiste no estabelecimento de uma clínica médica multidisciplinar, que disporá de salas que serão locadas a profissionais liberais da área da saúde, principalmente médicos, psicólogos e nutricionistas, oferecendo aos locatários a estrutura de apoio, contemplando serviços de secretaria, faturamento e controle de agenda de pacientes, bem como estabelecendo com estes parceria para o atendimento a pacientes oriundos de convênios celebrados pela clínica com as seguradoras de saúde suplementar.

2.2. Planejamento estratégico do negócio

2.2.1. Missão

Prover espaço e estrutura adequados para o exercício de profissões relacionadas à área de saúde humana, respeitando o profissional contratante e assegurando ao paciente ambiente digno e acolhedor.

2.2.2. Visão

Ser uma clínica médica de referência nas áreas em que atua, tanto para pacientes quanto para os profissionais conveniados.

2.2.3. Valores

Ética – estabelecer relacionamento ético nas tratativas com os profissionais contratantes, assim como com os pacientes demandantes.

Transparência – apresentar ao profissional contratante de forma extremamente clara, os cálculos de valores de consultas e percentuais de comissão da clínica.

Profissionalismo – capacitar o pessoal de apoio para que atendam os profissionais contratantes e pacientes de maneira cordial, direta, empática e eficiente.

2.2.4. Serviços

Os profissionais liberais contratantes do espaço físico contarão com serviços de apoio ao desenvolvimento de suas atividades, incluindo secretaria, agendamento de consultas, recepção e orientação a pacientes, limpeza e manutenção de salas, além de indicação de pacientes oriundos de planos de saúde, mediante celebração, pela empresa, de convênios para atendimento.

2.2.5. Stakeholders

O empreendimento terá impacto direto sobre três segmentos de partes interessadas: profissionais liberais, paciente e seguradoras de saúde suplementar.

Os profissionais liberais serão aqueles que busquem espaço físico e estrutura de apoio para o exercício de sua atividade, podendo atender tanto pacientes particulares seus ou aqueles indicados pela clínica, oriundos de convênios firmados com planos de saúde.

Importante destacar que não haverá estabelecimento de vínculo empregatício com os profissionais atuantes na clínica, posto que o negócio destina-se unicamente a prestar a estes a assessoria necessária ao exercício de sua profissão, assim como prover estrutura física, de apoio e de indicação de pacientes, de acordo com a demanda dos convênios estabelecidos entre a clínica e os planos de saúde suplementar.

Os pacientes serão as pessoas que tenham demanda por atendimento médico e/ou psicológico que se identifiquem com as especialidades dos profissionais atuantes na clínica e com estes estabeleçam vínculos para tratamento e acompanhamento.

As seguradoras de planos de saúde são todas aquelas atuantes no mercado de planos de saúde, com as quais a clínica celebrará convênio para atendimento de seus clientes segurados.

2.2.6. Matriz SWOT

A análise do negócio através da matriz SWOT permite evidenciar, com maior clareza, os pontos fortes da proposta, que contribuem para a realização da missão e visão da empresa e, por isso, precisam ser destacados no plano de marketing, bem como evidencia as oportunidades, decorrentes de fatores externos à empresa, que podem traduzir-se em alavancagem do negócio, por outro lado, sinaliza eventuais ameaças e fraquezas, que precisam ser mitigadas, para evitar seu insucesso.

Para o empreendimento da clínica médica multidisciplinar estes fatores foram considerados conforme matriz a seguir.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização da clínica - Fluxo de pacientes para os profissionais, a partir de convênios da clínica. - Estrutura de apoio para os profissionais. - Espaço físico adequado para o exercício da profissão. - Abertura de mercado de trabalho para iniciantes. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não vinculação do paciente com o profissional atuante na clínica. - Concorrência com outros profissionais da área.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescente demanda da população por planos de saúde suplementar. - Fluxo de profissionais egressos das universidades buscando abertura de mercado de trabalho. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não locação de todo o espaço em tempo integral, garantindo máxima utilização. - Profissional deixar a clínica e levar consigo os clientes. - Eventual inadimplência das seguradoras de saúde nos pagamentos. - Mudança de legislação no setor. - Escassez de profissionais capacitados suficientemente para reter clientes e garantir o faturamento da clínica.

2.2.7. Plano de marketing

O estabelecimento do plano de marketing do negócio leva em conta a visão clássica do composto de marketing, criado por Jerome McCarthy, conhecido como 4 Pês: produto, praça, preço e promoção.

Produto – consistente na disponibilização de salas, mediante locação de espaço físico e oferta de estrutura de apoio para profissionais liberais da área de saúde, principalmente médicos e psicólogos, além do estabelecimento de parceria com estes, para encaminhamento de pacientes, oriundos de seguradoras de saúde, através de convênios firmados pela empresa.

A clínica médico multidisciplinar será estabelecida em bairro de fácil acesso à população, próxima a potenciais consumidores dos serviços. Oferecerá espaço físico confortável para os profissionais, com mobiliário novo e adequado, salas climatizadas e completa estrutura para apoio às atividades, incluindo serviços de secretaria, agendamento de consultas, faturamento de guias e cobrança de pacientes.

O local, além de apresentar baixo custo de locação para o profissional interessado, vez que trabalhará com sistema de locação por hora, apresenta-se ainda como oportunidade de abertura de mercado para novos profissionais, pois a clínica fará indicação de pacientes para atendimento, assegurando-se assim rendimento mensal adequado.

Preço – o preço da locação do espaço físico será estabelecido em R\$ 30,00 (trinta reais) por hora. Considerando-se que é possível disponibilizar cada uma das cinco salas, por oito horas diárias, no mínimo vinte dias por mês, tem-se um faturamento mensal de R\$ 24.000,00 (vinte e quatro mil reais).

Importante destacar que este tempo diário de atendimento poderá ser estendido, de acordo com a necessidade dos profissionais, podendo chegar até doze horas diárias, o que aumentará significativamente a lucratividade do empreendimento.

Praça – no composto de marketing a praça refere-se principalmente aos meios de distribuição do produto. Na situação ora proposta, tem-se um negócio de prestação de serviços, importando, assim, a divulgação tanto do espaço para os interessados, quanto para os pacientes. Desta forma, a apresentação do negócio será feita mediante divulgação nos sites dos conselhos de classe, divulgação de espaços em sites de locação de imóveis e, pelo viés dos pacientes, ampla divulgação e celebração de convênios com seguradoras de saúde.

Promoção – a divulgação do empreendimento se dará nos sites dos conselhos de classe, por exemplo, CRP, CRM, em sites especializados na locação de imóveis, em revistas direcionadas aos profissionais e em universidades, visando atingir aquelas pessoas formadas que busquem uma colocação no mercado de trabalho.

3. Plano administrativo e operacional

3.1. Duração do projeto

O projeto foi inicialmente concebido para um tempo de duração de sessenta meses, podendo, ao final deste período, ser feita avaliação pelos sócios investidores, sobre sua continuidade.

3.2. Recursos físicos

Considerando que o público externo que demandará os serviços dos profissionais atuantes na clínica será proveniente de planos de saúde ou mesmo pagará diretamente pelas consultas e terapias, o imóvel para estabelecimento do empreendimento deverá oferecer boa localização geográfica, facilidade de acesso e estrutura física adequada.

O imóvel deverá ter espaço suficiente para as seguintes divisões: recepção, sanitários masculino e feminino, adaptáveis para pessoas com deficiência, acessibilidade externa, sala de espera com mobiliário adequado, sala para administração e arquivo, copa de apoio, área de lavanderia e pelo menos cinco salas para locação para os consultórios.

Os bairros mais adequados para estabelecimento da empresa, na cidade de Curitiba, são Bigorrião, Alto da XV, Água Verde, Centro Cívico, Cristo Rei e Juvevê.

3.3. Recursos humanos

Os profissionais atuantes na clínica, conforme descrito no item 2.2.5, serão contratantes da estrutura física, logo, não haverá estabelecimento de vínculo empregatício com os mesmos.

Para a estrutura de apoio e suporte serão necessário um assistente administrativo, um psicólogo responsável técnico pela clínica, uma recepcionista e um profissional de serviços de zeladoria.

3.4. Equipamentos

Será necessária a aquisição de computadores, mesas e cadeiras para a recepção, sala de espera e administração e móveis para os consultórios, consistentes em mesas, cadeiras, sofás e macas, conforme a especialidade de cada sala estabelecida.

Prevê-se que das cinco salas da clínica duas sejam locadas para profissionais de psicologia, nas quais deverão ser disponibilizadas as cadeiras e/ou sofás para o profissional e para os pacientes e três para profissionais médicos, nas quais deverá ter além da mesa e cadeiras, macas para realização de consultas e armário para a guarda de materiais médicos como luvas, receituários, etc.

Na sala de recepção contaremos com um computador, uma mesa e três cadeiras para o atendimento ao público, sofás suficientes para acomodar dez pacientes na sala de espera, um bebedouro para água e um aparelho de televisão.

Na área administrativa serão necessários dois computadores, um para a administração e outro para o responsável técnico, duas mesas e duas cadeiras.

Em todos os ambientes deverão ser instalados aparelhos condicionadores de ar, de acordo com a especificação técnica de demanda de potência, totalizando sete equipamentos.

Para a copa de apoio será necessária a aquisição de uma mesa com cadeiras, bebedouro, refrigerador, forno de micro-ondas, fogão elétrico e armários.

3.5. Custos de implantação

Os custos iniciais estimados para a implantação do projeto estão relacionados às adequações necessárias ao prédio locado e à aquisição dos equipamentos, descritos no item 3.4, conforme tabela 1, na página seguinte.

Tabela 1 – Custos iniciais de implantação

Item	Qtde	Valor unit. (R\$)	Valor total (R\$)
Reforma geral	1	30.000,00	30.000,00
Mesa para consultórios	5	350,00	1.750,00
Armário consultórios	3	300,00	900,00
Cadeiras profissionais	8	300,00	2.400,00
Macas consultórios	3	500,00	1.500,00
Poltronas consultórios	4	350,00	1.400,00
Mesas administrativo	3	300,00	900,00
Cadeira clientes	8	150,00	1.200,00
Armário administrativo	3	300,00	900,00
Sofá 3 lugares	3	500,00	1.500,00
Bebedouro	2	270,00	540,00
Televisor 32"	1	1.000,00	1.000,00
Computadores	3	1.500,00	4.500,00
Impressora multifuncional	1	300,00	300,00
Aparelho ar 12.000 BTU	5	1.300,00	6.500,00
Aparelho ar 24.000 BTU	2	2.100,00	4.200,00
Mesa para copa c/ cadeiras	1	400,00	400,00
Armários de copa	2	400,00	800,00
Fogão elétrico	1	300,00	300,00
Refrigerador	1	900,00	900,00
Forno micro-ondas	1	370,00	370,00
Custo total			R\$ 62.260,00

3.6. Custos mensais de operação

Os custos mensais de operação referem-se aos salários dos contratados e às despesas de aluguel e ordinárias de manutenção, sendo calculados para o primeiro ano, conforme tabela 2, na página seguinte.

Tabela 2 – Custos mensais de operação

Descrição	Valor (R\$)
Aluguel ¹	3.600,00
Salário recepcionista ²	1.462,00
Salário auxiliar serviços gerais	1.088,00
Salário assistente administrativo	2.656,70
Salário psicólogo RT	3.311,30
Energia elétrica	400,00
Material de expediente	300,00
Água	150,00
Telefone	200,00
Encargos sobre a folha	2.982,00
ISS (5%) (retenção mensal) ³	1.500,00
Custo total mensal	R\$ 17.650,00

3.7. Tempo para início das atividades e faturamento

Para a adequação da estrutura física, contratação e treinamento de pessoal, legalização da documentação e celebração dos convênios, estima-se um período de dois meses para início das atividades, com faturamento ao final do terceiro mês e primeiro recebimento ao final do quarto mês.

1 Custo do aluguel referenciado no site de imóveis <http://www.zapimoveis.com.br/oferta/aluguel+casa-comercial+alto-da-rua-xv+curitiba+pr+220m2+RS3600/ID-8872338/?paginaoferta=2>, consultado em 22/06/2016.

2 Todos os salários médios de mercado, de acordo com o site <http://www.pisosalarial.com.br/servicos/tabela-salarial-2016-servicos/>, consultado em 22/06/2016.

3 Alíquota ISS de acordo com Lei Complementar nº 40, de 18 de dezembro de 2001.

4. Avaliação econômica

4.1. Fluxo de caixa mensal estimado

O fluxo de caixa estimado leva em conta a previsão de locação das salas, em sua ocupação máxima, conforme cálculo de horas 2.2.7 e as despesas fixas citadas no item 3.6, de acordo com a tabela 3.

Tabela 3 – Fluxo de caixa mensal estimado

Locações mensais	800
Preço	R\$ 30,00
Faturamento	R\$ 24.000,00
Custo fixo	(R\$ 17.650,00)
Lucro antes IR	R\$ 6.350,00
Imposto de renda (1,5%) ⁴	(R\$ 95,25)
Lucro líquido	R\$ 6.254,75

4.2. Fluxo de caixa do projeto

Tabela 4 – Fluxo de caixa do projeto

Investimento inicial	(R\$ 62.260,00)
Final mês um	(R\$ 3.600,00)
Final mês dois	(R\$ 16.150,00)
Final mês três	(R\$ 16.150,00)
Final do quarto ao sexagésimo primeiro mês	R\$ 6.254,75
Lucro líquido	R\$ 6.254,75

⁴ Alíquota do imposto de renda de acordo com o art. 647 do Decreto 3000, de 26 de março 1999, da Presidência da República.

4.3. Payback descontado do projeto

O payback consiste no período de tempo necessário para o investidor recuperar o valor inicial de um projeto, a partir das entradas de caixa.

Na técnica do payback descontado, traz-se o valor futuro para o presente, em função do custo do capital no tempo.

O tempo para recuperação do valor inicial investido no projeto consta na tabela 5.

Tabela 5 – Payback descontado

Mês	Investimento	Fluxo Caixa	Valor Presente	% mensal	% acumulado
0	R\$ 62.260,00				
1	R\$ 3.600,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	0,00%
2	R\$ 16.150,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	0,00%
3	R\$ 16.150,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	0,00%
4	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.983,16	6,10%	6,10%
5	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.917,12	6,03%	12,12%
6	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.851,82	5,96%	18,08%
7	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.787,23	5,90%	23,98%
8	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.723,36	5,83%	29,81%
9	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.660,19	5,77%	35,58%
10	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.597,72	5,70%	41,28%
11	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.535,94	5,64%	46,92%
12	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.474,84	5,58%	52,50%
13	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.414,41	5,52%	58,01%
14	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.354,66	5,46%	63,47%
15	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.295,56	5,39%	68,86%
16	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.237,11	5,34%	74,20%
17	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.179,31	5,28%	79,47%
18	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.122,15	5,22%	84,69%
19	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.065,62	5,16%	89,85%
20	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 5.009,71	5,10%	94,96%
21	R\$ 0,00	R\$ 6.254,75	R\$ 4.954,42	5,05%	100,00%

O tempo estimado para payback do projeto, considerada a taxa de juros SELIC, atualmente em 14,25% ao ano (1,116 ao mês) é de vinte e um meses.

Considerando que o tempo inicial do projeto é de sessenta meses, de acordo com o payback, o projeto mostra-se plenamente viável.

4.4. Valor presente líquido do projeto

Analisando o aporte de capitais necessário nos três primeiros meses do projeto, sua duração total de sessenta meses e a atual taxa de retorno adequada ao investimento de 15% ao ano, ou de 1,171% ao mês, o valor presente líquido do projeto é de R\$ 156.048,38 (cento e cinquenta e seis mil, quarenta e oito reais e trinta e oito centavos), o que o torna viável também sob este aspecto.

4.5. Taxa Interna de Retorno - TIR

A taxa interna de retorno do projeto, com base nos mesmos dados apresentados no item 4.4. é de 5,41% ao mês, o que demonstra sua rentabilidade, face a taxa mensal adequada de retorno de 1,171%.

4.6. Índice de Lucratividade Líquida - ILL

Considerando os seguintes dados:

- Investimento três meses	R\$ 98.160,00
- Valor presente líquido	R\$ 156.048,38

O projeto apresenta ILL de 2,58, confirmando sua lucratividade.

4.7. Análise da avaliação econômica

Sob os quatro aspectos analisados, o projeto mostra-se viável para implementação, pois tem um payback de vinte e um meses para uma duração total de sessenta meses; apresenta um valor presente líquido positivo de R\$ 156.048,38; tem uma taxa interna de retorno mensal de 5,41%, face aos 1,171% do custo de capital e demonstra um índice de lucratividade líquida de 2,58.

5. Conclusão

O presente projeto foi concebido para analisar a viabilidade econômica de um empreendimento voltado a prestar serviços na área de saúde suplementar, consistente em locar espaço físico e disponibilizar estrutura de apoio aos profissionais liberais contratantes.

A análise de mercado demonstra que, de acordo com as fontes pesquisadas, o ramo de negócio das seguradoras de saúde suplementar está em franca expansão, considerando principalmente o aumento do poder aquisitivo da população de classe média e as deficiências apresentadas pelo Sistema Único de Saúde.

Ao encontro dessa crescente demanda por serviços está a necessidade de profissionais liberais disporem de um espaço adequado ao exercício de sua profissão, a preços justos, diante da estrutura que necessitam.

A partir da análise dos custos iniciais do projeto, de seus custos fixos mensais e da estimativa de faturamento, procedeu-se a análise do projeto a partir dos referenciais de payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno e índice de lucratividade líquida.

Sob todos os aspectos analisados o projeto demonstrou-se viável, dentro do tempo a que se destina a ser implantado e mantido, apresentando-se como excelente alternativa de investimento. Além disso, há possibilidade de expansão do tempo de execução, em comum acordo das partes investidoras.

6. Referências

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOGGISS, George Joseph et al. **Matemática financeira**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

BORGES, Leandro. **Como Desenvolver uma Matriz ou Análise SWOT (FOFA)**. Disponível em <http://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>. Acesso em: 22 de Jun.2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: o seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LIMA, Miguel et al. **Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SEBRAE. **Como montar uma clínica de saúde**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-clinica-de-saude,63097a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 07 de Jun.2016.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 16 ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1999. 289 p.