



MARIANA ZAMIAN PENASSO

ASSESSORIA FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA PARA OS PROFISSIONAIS DA
MEDICINA EM CURITIBA-PR.

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

Curitiba - PR

2015

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, ASSESSORIA FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA PARA OS PROFISSIONAIS DA MEDICINA EM CURITIBA-PR, elaborado por Mariana Zamian Penasso 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 Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 13/11/2015.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Mariana Zamian Penasso abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma: 02/2013 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Isae/FGV – Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 28/06/2013 a 13/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ASSESSORIA FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA PARA OS PROFISSIONAIS DA MEDICINA EM CURITIBA-PR é autêntico e original.

Curitiba, 13/11/2015.

MARIANA ZAMIAN PENASSO

Agradeço, em primeiro lugar, à Deus pela força e coragem durante toda a minha caminhada, aos meus pais, amigos e ao meu noivo, que com muito apoio, ajudaram-me a chegar até essa etapa da minha vida.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha jornada, incentivando-me e apoiando-me incondicionalmente.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – QUANTIDADE DE MÉDICOS NO BRASIL POR REGIÃO.....	39
---	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I – FATURAMENTO MENSAL ESTIMADO.....	28
APÊNDICE II – INFORMAÇÕES ADICIONAIS.....	29
APÊNDICE III – DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS COM PESSOAL	30
APÊNDICE IV – ANÁLISE TRIBUTÁRIA.....	32
APÊNDICE V – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS.....	33
APÊNDICE VI – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	35

SÚMARIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11
2.1 MISSÃO	11
2.2 VISÃO.....	11
2.3 VALORES	12
2.4 OBJETIVOS.....	12
2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	12
2.6 TECNOLOGIA	13
2.7 MARCA	14
2.8 MERCADO.....	14
2.9 FORNECEDORES E CONSUMIDORES	15
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	15
3.1 ANÁLISE SETORIAL	16
3.2. ANÁLISE DA DEMANDA	16
4. OFERTA DA EMPRESA	17
4.1. ANÁLISE SWOT	18
4.2. ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER	19
4.2.1. RIVALIDADE INTERNA	19
4.2.2. AMEAÇA DOS NOVOS ENTRANTES	19
4.2.3. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	19
4.2.4. PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	20
4.2.5. PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	20

4.3. MIX DE MARKETING – 4P’S	21
4.3.1. PRODUTO	21
4.3.2. PREÇO.....	21
4.3.3. PRAÇA OU CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	21
4.3.4. PROMOÇÃO OU COMUNICAÇÃO	21
5. PLANO OPERACIONAL	22
5.1 INFRAESTRUTURA	22
5.2 DESPESAS	23
5.3 MODALIDADES DE FINANCIAMENTO	24
6. PLANO FINANCEIRO	24
6.1. ANÁLISE DE VIABILIDADE	24
6.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	25
7. CONCLUSÃO	25
9. APÊNDICES	26
9.1 CURRÍCULOS	26
10. ANEXOS	39
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A grande reclamação dos profissionais de medicina no Brasil atualmente, além das condições cada vez mais precárias de trabalho no sistema público de saúde e nas pequenas cidades, é a dificuldade sobre o controle de seus ganhos e gastos, bem como a exagerada burocracia das operadoras dos planos de saúde na qual tem insistido em constantes glosas muitas vezes injustificadas.

Atualmente no Brasil um profissional da medicina precisa estudar em média 8 anos para poder exercer a profissão, que consiste em 6 anos de Graduação e no mínimo mais 2 anos de Residência na área onde pretende atuar. Entretanto, em nenhum período ou em nenhuma matéria é ensinado aos futuros profissionais da medicina como lidar com dinheiro, ou mesmo como administrar as finanças do seu consultório ou de um hospital.

A grande maioria dos profissionais da medicina afirmam que se quer sabem quanto ganham, muito menos quanto gastam, e se as operadoras dos planos de saúde estão lhes pagando pelos serviços prestados aos seus pacientes. Essa situação, segundo eles, impregna-lhes de grande angústia e até frustração profissional, quando começam a comparar-se com os demais profissionais no mercado, por exemplo com os Advogados ou Contadores, que trabalham menos horas e constroem um patrimônio igual ou em muitos casos até maior que de um Médico nos dias de hoje.

Foi neste contexto que vislumbramos uma excelente oportunidade de gerar negócio, e então surgiu a *Doctor Finance Assessoria Financeira*, uma empresa que pode ser a solução dos problemas de muitos Médicos no Brasil, e paralelamente gerar muitos lucros.

Faturamento estimado: Com base nos Médicos que já possuímos relacionamentos e suas indicações de nossos serviços, estimamos que no primeiro ano teremos aproximadamente 50 clientes, no segundo ano estimamos ter um aumento de mais 30 clientes, no terceiro ano mais 20 clientes, no quarto ano mais 30 novamente, e no quinto ano mais 40 clientes, totalizando neste período 170 clientes em nossa carteira.

Nossa proposta é que nos primeiros 12 meses a mensalidade do cliente seja de R\$ 1.000,00. Após isso, faremos a avaliação de quanto nosso cliente obteve de resultados com nosso trabalho, e sua mensalidade aumenta de R\$ 1.200,00 a R\$

2.000,00 a partir do 13º mês, dependendo do ganho e do grau de satisfação do cliente com nossos serviços.

No Apêndice I demonstramos detalhadamente o fluxo de faturamento mensal e anual estimado de 2016 a 2020, que consideramos o período de maturação da empresa. Nos próximos anos, de 2012 em diante, estimamos uma estabilidade na receita, considerando uma taxa de 3% de crescimento anual.

Viabilidade econômica e financeira do projeto: Será necessário um investimento de R\$ 225.508 (duzentos e vinte e cinco mil e quinhentos e oito reais), sendo, de acordo com o Fluxo de Caixa projetado demonstrado no Apêndice V, R\$ 193.540 (cento e noventa e três mil e quinhentos e quarenta reais) no primeiro ano, em 2015, e R\$ 31.968 (trinta e um mil, novecentos e sessenta e oito reais) no segundo ano, em 2016, para o financiamento do capital de giro, bem como para que haja recursos suficientes para cobrirem as despesas quando ainda não tivermos faturamento suficiente.

Desejamos que o investidor seja também sócio da empresa, atuando na parte comercial, angariando novos clientes.

A taxa mínima de atratividade – TMA - para este projeto é de 20% (Selic atual 14,15%). A VPL do projeto é de R\$ 1.979.982 (um milhão, novecentos e setenta e nove mil, novecentos e oitenta e dois reais), e a taxa interna de retorno – TIR – resulta em 136%.

Dessa forma, considerado o VPL e a taxa de retorno prevista para este projeto, avaliamos o empreendimento ser significativamente rentável e viável.

Os números especificamente para o investidor que terá que aportar R\$ 225.508 (duzentos e vinte e cinco mil e quinhentos e oito reais), conforme demonstra o Anexo V, são de um VPL de R\$ 833.830 (cento e setenta e sete milhões, treze mil cento e dois reais), com base nos próximos 5 anos de atividade da empresa. Considerando uma TMA de 25% ao investidor, a taxa interna de retorno – TIR – resulta em 86%, ou seja, este investimento apresenta um retorno de 345% sobre a taxa desejável pelo investidor, e significativamente superior a qualquer outra linha de investimento financeiro apresentado pelo nosso mercado.

Payback: A empresa começará a ter saldo de caixa positivo no 3º mês, quando atingirmos 100 clientes em nossa carteira.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

A *Doctor Finance Assessoria Financeira* é uma empresa limitada, na qual presta serviços de assessoria financeira e tributária especificamente para profissionais da medicina, na qual consiste na identificação de todos os recebimentos, bem como a conciliação dos recebimentos dos valores pagos pelos planos de saúde e verificação de eventuais glosas ou atrasos causados pelos convênios, elencar e analisar os gastos, confrontar com os recebimentos e informar ao cliente se está gastando além de seus rendimentos, ou se está gerando sobras. No caso de sobras, indicamos as melhores modalidades de investimentos disponíveis no mercado brasileiro. Elaboramos relatórios financeiros elencando todas as entradas e saídas do mês, segregando o que advém de pacientes particulares e do plano de saúde, informando constantemente ao cliente sua situação financeira atual. Adicionalmente, prestamos assessoria tributária, sempre indicando as melhores formas para que o cliente tenha a menor carga tributária possível, e também elaboramos a declaração de imposto de renda para a pessoa física. Para que este trabalho seja desenvolvido, assinamos um Termo de Confidencialidade junto ao cliente para lhe assegurar que todas suas informações serão sempre sigilosas, e nos responsabilizamos por qualquer vazamento de informação.

A empresa será localizada na cidade de Curitiba, capital do Paraná, no bairro Vista Alegre.

2.1 MISSÃO

Nossa missão é realizar o controle e fornecer o máximo de informações possíveis sobre a situação financeira e tributária dos profissionais da medicina, para que se sintam seguros com relação aos seus ganhos e gastos, e possam concentrar-se exclusivamente em sua atividade principal.

2.2 VISÃO

Tornar-se referência na assessoria financeira e tributária aos profissionais da medicina em todo o Brasil.

2.3 VALORES

Integridade e transparência, valorização das pessoas, respeito e ética.

2.4 OBJETIVOS

Demonstrar um projeto promissor para o mercado atual, afim de conseguirmos parceiros interessados em investir e ser um dos sócios da nossa empresa. Nosso objetivo é prestar toda assessoria financeira e tributária aos profissionais da medicina para que se sintam confortáveis com estas questões e possam concentrar suas energias apenas em sua atividade principal: salvar vidas.

2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

Os planos de saúde no Brasil têm gerado cada vez mais processos e o aumento da burocracia para que os profissionais possam receber seus repasses, devido basicamente a fraudes ocorridas em alguns casos.

Dessa forma, existem procedimentos ou consultas que são glosadas pela auditoria do plano, e se o profissional da medicina não possuir um bom controle financeiro sobre os serviços que foram prestados e os valores que tem a receber, estará literalmente perdendo dinheiro nesse sentido, pois não sabendo da glosa realizada pelo plano de saúde, não poderá providenciar a regularização do processo e o recebimento dos repasses. Este fato acomete um grande número de profissionais dessa área: trabalham inúmeras horas atendendo a pacientes, realizando cirurgias, etc..., e em alguns casos, por alguma questão não muito compreendida pela operadora do plano de saúde, o médico não recebe pelo trabalho realizado a um paciente que foi atendido pelo plano de saúde.

Adicionalmente, em nenhum curso de Medicina no Brasil leciona-se sobre educação financeira, muito menos sobre nosso sistema tributário, ou seja, os profissionais se formam sem saber como lidar com suas finanças e sem saber gerir uma empresa, suas clínicas, seus consultórios.

Nesse sentido a *Doctor Finance Assessoria Financeira* veio para auxiliar os profissionais da medicina com essas questões, auxiliando-os no seu controle financeiro, providenciando a regularização e o recebimento de todos os serviços prestados a pacientes atendidos pelos planos de saúde, bem como o auxílio na

identificação de todos os recebimentos, gastos, confronto de ambos, investimento das sobras e assessoria nas questões tributárias, orientando-os a pagar menos impostos possível, dentro da legalidade.

Todavia, o custo de se manter um profissional para a realização deste trabalho é alto, sem contar o risco trabalhista que qualquer empresário assume ao registrar um funcionário no Brasil.

Pensando nisso, a *Doctor Finance Assessoria Financeira* é a solução para os problemas dos profissionais da medicina, uma vez que prestaremos toda a assessoria financeira e tributária dentro do mais rigoroso padrão de qualidade e ética, primando pelo cumprimento da legislação vigente, gerando economia e aumentando seus rendimentos a um custo significativamente baixo, sem riscos de contingências trabalhistas e tributários.

Falando em valores, que é uma das nossas maiores vantagens competitivas, uma empresa hoje no Brasil que presta serviços de *OutSourcing* de atividades financeiras e tributárias a pequenas empresas com no máximo 10 funcionários, cobram em média R\$ 2.500,00/mês. Se o profissional da medicina contratasse um funcionário para realizar este trabalho, seu gasto total, considerando todos os encargos sociais, férias e 13º, resultaria em torno de R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00, dependendo do nível do profissional. A proposta da *Doctor Finance Assessoria Financeira* é cobrar nos primeiros 12 meses uma mensalidade de R\$ 1.000,00. Após isso, faremos um feedback com nosso cliente a fim de verificar seu nível de satisfação com nossos serviços e mensurar o ganho aproximado que o mesmo obteve após nossa assessoria, e com base nesse ganho cobraremos de 20% a 100% a mais, ou seja, a mensalidade poderá subir para R\$ 1.200,00 a R\$ 2.000,00, sendo ainda e opção mais econômica no mercado.

2.6 TECNOLOGIA

Para a realização das atividades da empresa com a maior produtividade e agilidade possível utilizaremos equipamentos de informática de ponta, devendo possuir as seguintes especificações:

Notebooks:

- 5 GB (gigabyte) de memória RAM , sendo memórias DDR 3;

- Processador Intel Core i5;
- Baterias do tipo íons de lítio;
- HD com 500 GB;
- Tela de 17 polegadas;
- Dispositivo para cursos com *Pointing Stick*;
- Sistema Operacional: Windows 8;
- Marca: HP

Cada profissional deverá possuir um Notebook com todas as especificações acima.

Impressoras:

- Multifuncional laser DCP1617NW Brother colorida.

Para a realização de nossos trabalhos e para a elaboração de nossos relatórios utilizaremos o Excel e o ERP Conta Azul.

2.7 MARCA

A empresa “*Doctor Finance Assessoria Financeira*” – *Mais tempo aos profissionais da Medicina para salvarem vidas.*

2.8 MERCADO

Segundo o Conselho Federal de Medicina, Curitiba é a 7ª capital com maior número de médicos por habitantes, com uma média de 5,71 médicos para cada grupo de mil habitantes. Entre os estados, o Paraná está em 8º lugar, com 1,87 médicos para cada mil. A capital que ficou com o 1º lugar foi Vitória (ES), com média de 11,6. Já a média nacional fica em torno de 2 médicos para cada mil brasileiros.

O Ministério da Saúde estima que no Brasil há atualmente cerca de 442.226 médicos. Nos anos 90 eram 219 mil profissionais. A previsão é que existam 600 mil médicos no Brasil em 2026 através da criação de mais vagas em cursos de medicina e nas residências. Assim o país alcançaria a marca de 2,7 profissionais para cada mil habitantes.

Na web site do Conselho Federal de Medicina constam os seguintes números de médicos ativos no Paraná:

Tipo	Capital	Interior	Outros estados	Desatualizado	Total
PR -					
Primária	9.702	9.925	529	1.030	21.186
Secundária	302	567	586	135	1.590
Estudante	-	-	-	-	-
Total	10.004	10.492	1.115	1.165	22.776
Somatório Total	10.004	10.492	1.115	1.165	22.776
Data de Atualização	09/09/2015				

No Anexo I demonstramos a quantidade de médicos no Brasil por região.

2.9 FORNECEDORES

A atividade da empresa *Doctor Finance Assessoria Financeira* não demanda fornecedores significativos. Os únicos insumos que ela incorrerá serão materiais de escritório, tais como papel sulfite A4 branco, tintas para impressora, capas e espirais para elaboração de relatórios, pastas para organização da documentação, etc..., que pretendemos adquirir dos fornecedores locais Kalunga e Contabilista Papelaria e Informática.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Segundo dados observados no site da pesquisa salarial e de benefícios da Catho, diversas áreas da medicina clínica têm remuneração acima de R\$ 10 mil.

Conforme informações divulgadas pelo jornal Folha de São Paulo dia 12 de setembro de 2015, médicos tem a melhor remuneração entre 48 carreiras analisadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

A Academia Médica Online divulgou um texto escrito pelo médico Bruno Rossini sobre como a gestão financeira impacta na qualidade do trabalho dos médicos e com isso o cuidado com a saúde das pessoas:

“Apesar dos convênios e o SUS pregarem que a medicina deve ser realizada baseando-se em uma linha de trabalho industrial, com escalonamento da produção e valorização da quantidade, todos nós, médicos, em nosso íntimo, sabemos que isso é impossível.

Cada ser humano merece uma dedicação exclusiva, de forma que consigamos atender, o mais integralmente possível, o que o aflige. Não conseguimos fazer isso em 5 minutos. Sabemos que muitas vezes essa prática de atendimento está associada a uma baixa qualidade do serviço prestado. A boa medicina sempre foi e sempre será artesanal, e, sendo assim, cada consulta necessita de um alto grau de dedicação e acabamento.

A aplicação, em nossa carreira, dos conceitos de gestão nos ajuda a conseguir praticar essa boa medicina, valoriza nossa atividade e a torna mais eficiente e eficaz, para o médico e para o paciente. Assim torna-se desnecessário o atendimento de grande volume de clientes (...).”

Em 2011, o estudo “Demografia Médica no Brasil”, revelou que o número de médicos a serviço da iniciativa privada cresce proporcionalmente muito mais que o de profissionais no SUS. Além de chamar a atenção para as desigualdades que tendem a se acirrar, o estudo mostra que cada vez haverá mais médicos dependentes dos planos de saúde.

A prática de glosar procedimentos injustificadamente, recusando o repasse de atividades já realizadas pelos médicos, é comum em muitas operadoras de planos de saúde. Pelas razões mais variadas, especificamente por meros detalhes administrativos, elas se negam a assumir parte da cobrança, causando prejuízo ao profissional da medicina em tempo e dinheiro.

3.1 ANÁLISE SETORIAL

Na cidade de Curitiba já existem empresas que prestam assessoria financeira e tributária aos profissionais da medicina. Entretanto, ainda são poucas empresas para um público tão numeroso.

As empresas LógicaMed e Medik Doctor são as mais antigas, com aproximadamente 15 anos de atuação, entretanto cada uma tem em torno de 200 clientes, totalizando 400 clientes. Conforme informações acima demonstradas no item 2.8, só em Curitiba existem atualmente 10.004 médicos ativos, e 22.776 em todo o

estado do Paraná. Dessa forma podemos perceber que existe um nicho de mercado significativo para atuarmos, apesar dos concorrentes consolidados.

3.2. ANÁLISE DA DEMANDA

Buscamos clientes que desejam maior organização em suas finanças, maior otimização de seus gastos e investimentos de suas sobras. Buscamos por profissionais da medicina que tenham uma intensa rotina de atendimentos a pacientes e que almejam um prestador de serviços de confiança para cuidar da gestão de suas finanças e que possam realizar as cobranças de glosas junto aos planos de saúde. De preferência que estejam em Curitiba, para que possamos prestar um atendimento personalizado e mais próximo do cliente.

Em momentos de retração na economia, como o que vivemos hoje, os profissionais da medicina também sofrem, pois muitos pacientes estão perdendo seus planos de saúde devido ao desemprego, ou estão com seus rendimentos diminuídos, e dessa forma os médicos precisam ainda mais saber quanto de fato ganham e gastam, e de um monitoramento eficiente sobre os repasses dos convênios.

Estamos analisando também outras demandas disponíveis nas outras grandes cidades do Paraná tais como Londrina, Foz do Iguaçu, Cascavel e Maringá, e o estado de Santa Catarina, na qual contamos com as indicações de nossos clientes, o famoso “boca a boca”.

4. OFERTA DA EMPRESA

A empresa possuirá inicialmente 3 profissionais com experiência na área de finanças, sendo a fundadora da empresa que já atuou 9 anos como auditora contábil e 2 anos como gerente contábil e controller, uma economista já tendo atuado em planejamento financeiro e controladoria em grandes grupos empresariais e multinacionais, e uma contadora especialista em tributação com mais de 6 anos de experiência em grandes empresas de Curitiba.

Contamos também com nosso sócio investidor atuando área comercial, trabalhando para o aumento de nossa carteira e realizando o relacionamento com os clientes.

A partir do 4º, em 2019, considerando que atingiremos a quantidade de 130 clientes em nossa carteira, contrataremos mais dois profissionais Analistas Financeiros para atender a demanda pelos serviços.

Cada profissional contará com os equipamentos de informática de alta performance descritos no item 2.6 acima.

Os serviços prestados pela empresa consiste na identificação e conciliação de todos os ganhos e gastos do profissional de medicina, demonstrar tais valores através de relatórios financeiros detalhados e sumarizados, com indicadores de performance no tempo, sugestões de investimento das sobras de caixa, realização de monitoramento dos repasses dos planos de saúde, bem como a verificação e recebimento de valores eventualmente glosados pelos convênios, sugestões de otimização dos gastos e implementação de melhorias de processo buscando o menor pagamento de tributos possível.

Tais relatórios financeiros serão mensais, e a assessoria tributária e de investimentos serão realizados sempre que uma necessidade for identificada.

4.1. ANÁLISE SWOT

A análise *swot* é uma ferramenta que possibilita a análise do cenário (internos e externos), utilizada para verificar o posicionamento estratégico da empresa no ambiente em questão. A análise é feita sobre quatro fatores: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A figura 01, sintetiza a análise *swot* elaborada para a prestação de serviços de assessoria financeira e tributária aos profissionais da medicina, indicando os pontos que podem ser melhorados, as oportunidades do negócio e as possíveis ameaças.

Figura 01

ambiente interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
	* Profissionais de alto nível * Preço competitivo	* Concorrentes potenciais
ambiente externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	* Grande quantidade de profissionais de medicina * Significativa necessidade dos nossos serviços pelos profissionais da medicina * Nossos clientes tem os maiores rendimentos dentre os demais profissionais	* Empresas concorrentes que já atuam na região * Financiamento do capital de giro

A figura acima, apresenta a análise resumida do *swot*.

Desta análise, pode-se ressaltar que a estratégia principal está no controle de nossos gastos para que sempre tenhamos preços competitivos e ofereçamos serviços de alto nível, superando as expectativas de nossos clientes.

4.2. ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER

A análise de Porter (Maximiano,2006), sobre a estratégia competitiva das empresas, permite analisar o grau de atratividade de um setor na economia. Pode-se identificar os fatores que afetam a competitividade, sendo que, no modelo proposto, Porter não concentra a análise competitiva apenas entre empresas rivais dentro de um determinado setor, mas expande o conceito de competição para outras direções, formulando o modelo das cinco forças competitivas: rivalidade interna, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, barreiras a entrada e ameaça de produtos substitutos.

4.2.1. Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade com os concorrentes que já prestam serviços de assessoria financeira e tributária a profissionais da medicina é de baixo grau, dado a grande quantidade de *targets* e oportunidades existentes na cidade de Curitiba e demais grandes cidades no estado do Paraná e Santa Catarina. Atualmente existem poucas empresas atuando nessas regiões, sendo as regiões do Brasil onde mais concentram-se médicos ativos, exceto Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.

4.2.2. Ameaça dos novos entrantes

A ameaça aos novos entrantes é de médio nível, pois existem muitos bons profissionais no mercado atuando em consultorias e assessorias financeiras e tributárias, inclusive atendendo a grandes empresas. Entretanto, tais profissionais cobram um preço relativamente compatível com seu alto nível de conhecimento.

4.2.3. Ameaça de produtos/serviços substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos é baixa, pois prestamos um serviço muito específico, a um nicho de clientes muito direcionado também.

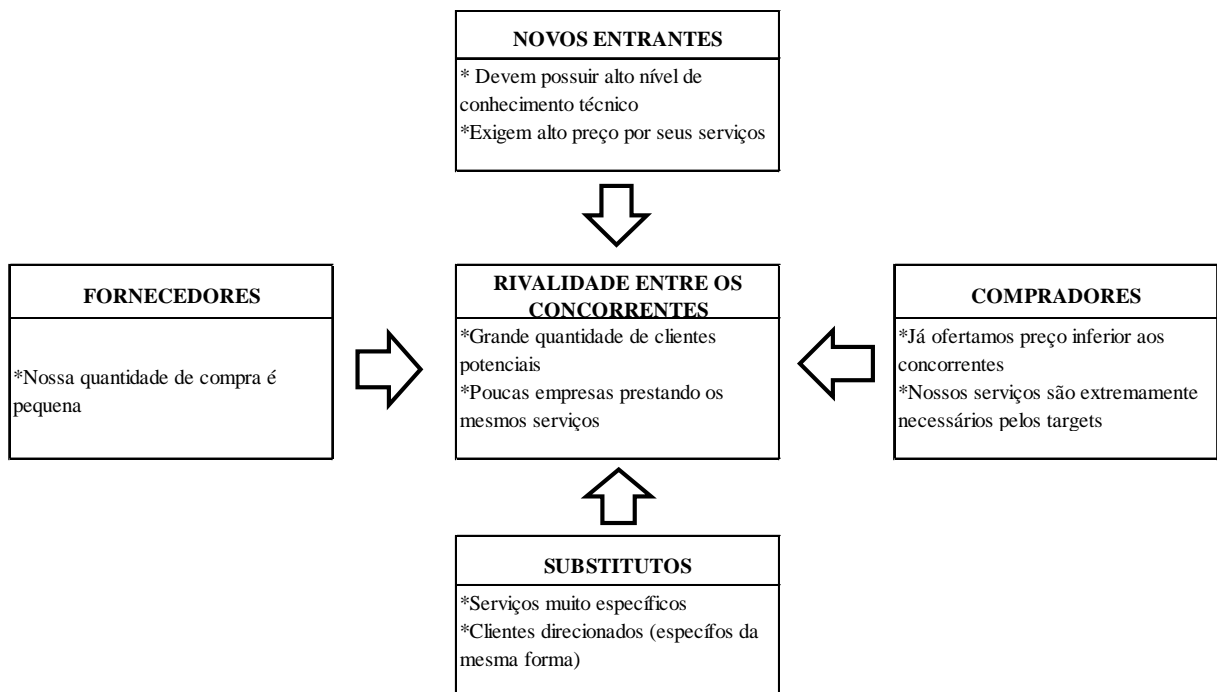
4.2.4. Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes é considerado média, visto que, além da existência de poucos serviços substitutos, oferecemos um preço inferior ao que os concorrentes ofertam. Entretanto, nada impede que um cliente queira negociar sua mensalidade a partir do 13º mês a um preço inferior ao que propomos, e para mantê-lo em nossa carteira, iremos avaliar, e se ainda for rentável aceitaremos a solicitação de negociação da mensalidade do cliente.

4.2.5. Poder de barganha dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é alto, visto que nosso consumo de materiais de escritório será significativamente pequeno, fazendo com que sejamos um cliente muito pequeno a eles para conseguirmos barganhar o preço, exceto se pudermos negociar algum desconto com pagamento à vista ou parcelas reduzidas.

Figura 02



A figura acima, apresenta a análise resumida das 5 forças de Porter.

4.3. MIX DE MARKETING – 4P’S

4.3.1. Produto

Prestação de serviços de assessoria financeira e tributária especificamente para profissionais da medicina, na qual consiste na identificação de todos os recebimentos, bem como a conciliação dos recebimentos dos valores pagos pelos planos de saúde e verificação de eventuais glosas ou atrasos causados pelos convênios, elencar e analisar os gastos, confrontar com os recebimentos e informar ao cliente se está gastando além de seus rendimentos, ou se está gerando sobras. No caso de sobras, indicamos as melhores modalidades de investimentos disponíveis no mercado brasileiro. Elaboramos relatórios financeiros elencando todas as entradas e saídas do mês, segregando o que advém de pacientes particulares e do plano de saúde, informando constantemente ao cliente sua situação financeira atual. Adicionalmente, prestamos assessoria tributária, sempre indicando as melhores formas para que o cliente tenha a menor carga tributária possível, e também elaboramos a declaração de imposto de renda para a pessoa física.

4.3.2. Preço

Nos primeiros 12 meses a mensalidade cobrada será de R\$ 1.000,00. Após isso, faremos a avaliação de quanto nosso cliente obteve de resultados com nosso trabalho, e sua mensalidade aumenta de R\$ 1.200,00 a R\$ 2.000,00 a partir do 13º mês, dependendo do ganho e do grau de satisfação do cliente com nossos serviços.

4.3.3. Praça ou canal de distribuição

Os serviços serão elaborados na sede administrativa da empresa, na rua Jacob Wellner, 112, bairro Vista Alegre, Curitiba.

4.3.4. Promoção ou comunicação

As ferramentas utilizadas serão: divulgação em web sites tais como Google e Facebook, publicidade (revistas e jornais), marketing direto (mala direta e internet), e visitas pessoais do nosso Gerente Comercial.

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 INFRAESTRUTURA

Nossa empresa possui sede administrativa em Curitiba-Pr, na rua Jacob Wellner, 112, bairro Vista Alegre.

Nossa estrutura organizacional é composta por 4 profissionais nos primeiros 4 anos, e após isso serão 6 profissionais, da seguinte forma:

Uma Diretora Financeiro e Administrativo, que além de sócia e das atividades da prestação dos serviços, cuidará dos trâmites administrativos e financeiros da empresa, um Gerente Comercial, que além de sócio investidor será responsável pela prospecção de novos clientes, um Analista Financeiro e um Analista Tributário.

Nosso plano de cargos, salários e benefícios está estruturado conforme tabela a seguir:

- Equipe estimada do 1º ao 3º ano

PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS						Dissídios	
CLASSIFICAÇÃO	CARGO EFETIVO	Quantidade	REMUNERAÇÃO	Ticket Refeição	Total	Ano	%
Diretor	Sócia Administradora	1	10.000,00	250,00	10.250,00	2016	7%
Gerente	Sócia Gerente	1	8.000,00	250,00	8.250,00	2017	7%
Analista	Analista Financeiro	1	5.000,00	250,00	5.250,00	2018	7,50%
Analista	Analista Tributário	1	5.000,00	250,00	5.250,00	2019	8%
Total		4	28.000,00	1.000,00	29.000,00	2020	8,50%
INSS Empresa		20%			5.600,00		
INSS Terceiros		7,30%			2.044,00		
FGTS		8%			2.240,00		
13º Salário		0,083%			23,333		
1/3 Férias		2,78%			777,78		
Total encargos					10.685,11		
Total Despesas Mensais com Pessoal					39.685,11		

- Equipe estimada do 4º ano em diante

PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS					
CLASSIFICAÇÃO	CARGO EFETIVO	Quantidade	REMUNERAÇÃO	Ticket Refeição	Total
Diretor	Sócia Administradora	1	11.113,96	260,00	11.373,96
Gerente	Sócia Gerente	1	8.891,17	260,00	9.151,17
Analista	Analista Financeiro	1	5.556,98	260,00	5.816,98
Analista	Analista Tributário	1	5.556,98	260,00	5.816,98
Analista	Analista Financeiro	1	5.000,00	260,00	5.260,00
Analista	Analista Financeiro	1	5.000,00	260,00	5.260,00
Total		6	31.119,09	1.560,00	42.679,09

INSS Empresa	20%	6.223,82
INSS Terceiros	7,30%	2.271,69
FGTS	8%	2.489,53
13º Salário	0,083%	25,933
1/3 Férias	2,78%	864,42
Total encargos		11.875,39

Total Despesas Mensais com Pessoal	54.554,48
---	------------------

O sistema utilizado para todas as rotinas administrativas, financeiras, contábeis e jurídicas é o Conta Azul.

5.2 DESPESAS

Os gastos que incorreremos serão basicamente os três itens listados abaixo:

- Despesas Gerais e Administrativas: Papel branco A4, tintas para impressora preto e colorido, capas e espirais para elaboração de cadernos de relatórios, caixas para arquivamento de documentos, pastas organizadoras, matérias de escritório em geral tais como caneta, marca texto amarelo, lápis, borracha, etc... Também teremos gastos com as concessionárias, tais como água, luz, telefone e internet. Não teremos gasto com aluguel pois o local de trabalho será inicialmente no escritório do apartamento da sócia proprietária.

- Despesas com Pessoal: conforme detalhado acima, do 1º ao 3º ano nosso gasto mensal com pessoal será de R\$ 39.685,11, que no ano totaliza um gasto de R\$ 476.221,32. Do 4º ano em diante, o gasto mensal com pessoal será de R\$ 54.554,48, totalizando no ano R\$ 654.653,76. Tais gastos são corrigidos anualmente pelo dissídio da classe, conforme tabela demonstrada acima, na qual são aplicados sempre no mês de maio e pago a partir do mês de junho.

- Despesas Comerciais: Para divulgação da empresa e prospecção de novos clientes estimamos gastos de 3% do faturamento e R\$ 2.000,00 (dois mil reais) no primeiro ano quando ainda não há faturamento com a construção e manutenção do website oficial da empresa, veiculações em sites de grandes acessos tais como Google, Facebook e Youtube, panfletagem

nas proximidades de hospitais e clínicas médicas de grande circulação, e visitas a médicos indicados por clientes, com a apresentação de portfólio da empresa e cartões de visita.

5.3 MODALIDADES DE FINANCIAMENTO

Nosso objetivo é que nossa necessidade de investimento seja efetivada por um investidor que queira ser sócio da empresa, suprimindo dessa forma nossa necessidade de capital de giro no 1º e 2º ano, pois a partir do 3º ano o faturamento cobrirá todos os gastos e ainda haverão sobras.

Entretanto, caso haja alguma necessidade de recursos, recorreremos ao Banco Caixa Econômica, onde já temos crédito pré-aprovado na modalidade de pequenas empresas, da seguinte forma:

- Captação de até R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais);
- Juros anuais de 16,09%;
- Tarifa de abertura do crédito pela primeira vez de 1,5% e na segunda vez de 2%;
- Amortização em 48 vezes;
- Carência de 12 meses;
- Garantias: Boletos de recebíveis junto aos clientes.

6. PLANO FINANCEIRO

As informações sobre investimentos, estimativas de faturamento, despesas, depreciação, Demonstrativo de Resultados e Fluxo de Caixa estão detalhadamente demonstrados nos Anexos I, II, III, IV, V e VI.

6.1. ANÁLISE DE VIABILIDADE

O *Payback* do projeto está previsto para o 3º ano, que está previsto para 2017. A empresa inicia suas operações em setembro de 2015, entretanto a estimativa é que o faturamento inicie em janeiro de 2016.

O VPL da empresa é de R\$ 1.979.982 (um milhão, novecentos e setenta e nove mil, novecentos e oitenta e dois reais), e o VPL perpétuo, considerando que a atividade desta empresa é por tempo indeterminado, é de R\$ 9.336.395 (nove milhões, trezentos e trinta e seis mil, trezentos e noventa e cinco reais).

A necessidade de investimento na empresa com base no fluxo de caixa projetado é de R\$ 193.540 (cento e noventa e três mil, quinhentos e quarenta reais) no primeiro ano, em 2015 e R\$ 31.968 (trinta e um mil, novecentos e sessenta e oito reais) no segundo ano, em 2016, totalizando uma necessidade total de investimento de R\$ 225.508 (duzentos e vinte e cinco mil, quinhentos e oito reais).

O Sócio investidor que aportar este montante na empresa terá direito a 49% do capital social da empresa, bem como terá direito ao mesmo percentual sobre os lucros que a empresa obtiver.

Dessa forma, o VPL do investidor é de R\$ 833.830 (cento e setenta e sete milhões, treze mil cento e dois reais), com base nos próximos 5 anos de atividade da empresa.

A TIR – Taxa Interna de Retorno – para a empresa é de 136% anual, considerando uma TMA – Taxa Mínima de Atratividade – de 20%, e a TIR para o sócio investidor é de 86% anual, considerando uma TMA de 25%.

6.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Os cálculos e cenários da análise de sensibilidade estão detalhadamente demonstrados no Anexo VI. Resumidamente, os cenários prováveis, otimistas e pessimistas são:

Variáveis do negócio	CENÁRIOS		
	Provável	Otimista	Pessimista
1) Quantidade de clientes	170	250	100
2) Faturamento Mensal	1.600	2.000	1.200
Resultado do Exercício	627.613	1.030.101	81.735
Fluxo de Caixa	664.664	1.067.152	149.515
VPL	1.979.982	2.583.120	350.354
TIR	136%	168%	24%

7. CONCLUSÃO

Nosso intuito foi demonstrar a viabilidade e grande oportunidade de participar de uma empresa como investidor e sócio, podendo se beneficiar dos lucros enquanto a empresa perdurar. Empresa esta que presta serviços de assessoria financeira e tributária especificamente para profissionais de Medicina, inicialmente em Curitiba, mas

pretende também atuar nas demais grandes cidades do estado do Paraná, sendo Foz do Iguaçu, Maringá, Cascavel e Londrina, e em Santa Catarina.

O preço ofertado é sem dúvidas significativamente inferior ao que o mercado oferece, e também inferior ao custo de um funcionário na função de analista.

Existe uma grande necessidade por parte dos profissionais da Medicina por nossos serviços, para que tenham mais conhecimento e controle sobre suas finanças, recebam de forma mais rápida os valores glosados pelas operadoras de planos de saúde, possam otimizar seus ganhos, reduzir sua carga tributária e dessa forma possam executar sua atividade principal com mais tranquilidade.

Ressalte-se que os ganhos ofertados pela empresa superam as linhas de investimentos ofertados no Brasil, apresentando um *Ebitda* de 46% já no terceiro ano de operação, indo para 66% no sexto ano, sem grandes riscos tomados.

Portanto resta claro que estamos apresentando um projeto de alta atratividade, pois para o investidor, o retorno de seu investimento de R\$ 225,5 mil reais será em 3 anos, tendo dessa forma direito a 49% dos lucros da empresa, sendo já no terceiro ano um lucro de R\$ 242 mil reais, chegando a R\$ 778 mil no sexto ano, se mantendo para os próximos anos com um crescimento anual estimado de 3%.

9. APÊNDICE

9.1 CURRÍCULOS

9.1.1 Mariana Zamian Penasso

Formada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Londrina em 2006. Coursou MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV de Curitiba, bem como várias especializações, dentre as quais IFRS (*International Financial Reporting Standards*) pela Deloitte e Contabilidade Imobiliária pelo SESCAP. Estudou *Business English* por 9 meses em Perth, na Austrália, em 2011. Atuou como Auditora Contábil pela Big Four Deloitte por quase 7 anos, onde atuou

em grandes empresas do Brasil, e como Gerente Contábil e Controller em um grupo de Incorporação e Construção Civil por 2 anos. É a sócia majoritária da *Doctor Finance Assessoria Financeira*.

9.1.2 Valéria Gobalchini

Formada em Economia pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná em 2005. Coursou Pós-Graduação na Universidade Federal do Paraná em Controladoria (2006 – 2008). Inglês fluente e espanhol intermediário. Atuou na área de planejamento financeiro e controladoria em um grande conglomerado na área de automóveis pesados no Brasil por quase 7 anos. Valéria é Analista Financeiro da *Doctor Finance Assessoria Financeira*.

9.1.3 Karine Pontes

Formada em Ciências Contábeis pela Universidade Tuiuti de Curitiba em 2005. Coursou Pós-Graduação na Universidade Positivo em Planejamento Tributário (2007 – 2009). Atuou na área de obrigações fiscais e assessorias e planejamento tributário em grandes empresas no Brasil por aproximadamente 8 anos. Karine é Analista Tributário da *Doctor Finance Assessoria Financeira*.

jan-20	fev-20	mar-20	abr-20	mai-20	jun-20	jul-20	ago-20	set-20	out-20	nov-20	dez-20
2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000
250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614	250.614

APÊNDICE II – INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Enquadramento Fiscal:	
SIMPLES	2.016
PRESUMIDO	2.017
PRESUMIDO	2.018
PRESUMIDO	2.019
PRESUMIDO	2.020

Imobilizado:	
4 Notebooks	22.000
2 Impressoras	2.400
Total	22.000
Depreciação Anual - 20%	4.400
Móveis (Mesas, cadeiras e armários)	10.000
Total	10.000
Depreciação Anual - 10%	1.000

Despesas Gerais e Administrativas	2,00%
Despesas Comerciais e Marketing	3,00%

Juros Capital de Giro	16,09%
Banco	taxa Econômica
Tarifa de abertura de crédito	1,50%
Prazo Financiamento (meses)	48
Carência	12 meses

APÊNDICE III – DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS COM PESSOAL

- Equipe estimada do 1º ao 3º ano

PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS						Dissídios	
CLASSIFICAÇÃO	CARGO EFETIVO	Quantidade	REMUNERAÇÃO	Ticket Refeição	Total	Ano	%
Diretor	Sócia Administradora	1	10.000,00	250,00	10.250,00	2016	7%
Gerente	Sócia Gerente	1	8.000,00	250,00	8.250,00	2017	7%
Analista	Analista Financeiro	1	5.000,00	250,00	5.250,00	2018	7,50%
Analista	Analista Tributário	1	5.000,00	250,00	5.250,00	2019	8%
Total		4	28.000,00	1.000,00	29.000,00	2020	8,50%

INSS Empresa	20%	5.600,00
INSS Terceiros	7,30%	2.044,00
FGTS	8%	2.240,00
13º Salário	0,083%	23,333
1/3 Férias	2,78%	777,78
Total encargos		10.685,11

Total Despesas Mensais com Pessoal	39.685,11
---	------------------

- Equipe estimada do 4º ano em diante

PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS					
CLASSIFICAÇÃO	CARGO EFETIVO	Quantidade	REMUNERAÇÃO	Ticket Refeição	Total
Diretor	Sócia Administradora	1	11.113,96	260,00	11.373,96
Gerente	Sócia Gerente	1	8.891,17	260,00	9.151,17
Analista	Analista Financeiro	1	5.556,98	260,00	5.816,98
Analista	Analista Tributário	1	5.556,98	260,00	5.816,98
Analista	Analista Financeiro	1	5.000,00	260,00	5.260,00
Analista	Analista Financeiro	1	5.000,00	260,00	5.260,00
Total		6	31.119,09	1.560,00	42.679,09

INSS Empresa	20%	6.223,82
INSS Terceiros	7,30%	2.271,69
FGTS	8%	2.489,53
13º Salário	0,083%	25,933
1/3 Férias	2,78%	864,42
Total encargos		11.875,39

Total Despesas Mensais com Pessoal	54.554,48
---	------------------

APÊNDICE IV – ANÁLISE TRIBUTÁRIA

TABELA DO SIMPLES NACIONAL

[ANEXO V-A \(Vigência a Partir de 01.01.2015\) conforme Resolução CGSN 117/2014](#)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da **prestação de serviços profissionais**

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins e CPP	ISS
Até 180.000,00	16,93%	14,93%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	17,72%	14,93%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	18,43%	14,93%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	18,77%	14,93%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	19,04%	15,17%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	19,94%	15,71%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	20,34%	16,08%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	20,66%	16,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	21,17%	16,56%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	21,38%	16,73%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	21,86%	16,86%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	21,97%	16,97%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	22,06%	17,06%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	22,14%	17,14%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	22,21%	17,21%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	22,21%	17,21%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	22,32%	17,32%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	22,37%	17,37%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	22,41%	17,41%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	22,45%	17,45%	5,00%

TRIBUTAÇÃO PRESUMIDO

8,00% IRPJ
2,88% CSLL
0,65% PIS
3% COFINS
5% ISS

19,53% Tributação Total

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO ANUAL

ANO	VALOR
2016	604.645
2017	1.331.143
2018	1.792.236
2019	2.302.439
2020	3.007.372

Análise Regime Tributário

SIMPLES	PRESUMIDO	Melhor Regime
18,77%	19,53%	SIMPLES
20,66%	19,53%	PRESUMIDO
21,38%	19,53%	PRESUMIDO
22,06%	19,53%	PRESUMIDO
22,32%	19,53%	PRESUMIDO

APÊNDICE V – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERÍODO DE MATUREZAÇÃO						
Receita Bruta						
Receita Bruta	-	604.645	1.331.143	1.792.236	2.302.439	3.007.372
(-) impostos	-	(113.492)	(259.972)	(350.024)	(449.666)	(587.340)
(=) Receita Líquida	-	491.153	1.071.171	1.442.212	1.852.773	2.420.032
Despesas Operacionais	(161.540)	(523.121)	(576.697)	(618.882)	(769.776)	(832.845)
Despesas com Pessoal	(158.740)	(492.889)	(510.140)	(529.270)	(654.654)	(682.476)
Despesas Gerais e Administrativas	(800)	(12.093)	(26.623)	(35.845)	(46.049)	(60.147)
Despesas Comerciais	(2.000)	(18.139)	(39.934)	(53.767)	(69.073)	(90.221)
(=) EBITDA	(161.540)	(31.968)	494.473	823.330	1.082.997	1.587.187
<i>Margem EBITDA</i>	<i>0%</i>	<i>-7%</i>	<i>46%</i>	<i>57%</i>	<i>58%</i>	<i>66%</i>
(-) Depreciação e Amortização	(1.800)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)
(+) Receita Financeira	-	-	-	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
(=) Lucro Líquido	(163.340)	(37.368)	489.073	817.930	1.077.597	1.581.787
<i>Margem Líquida</i>	<i>0%</i>	<i>-8%</i>	<i>46%</i>	<i>57%</i>	<i>58%</i>	<i>65%</i>
FLUXO DE CAIXA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lucro líquido	(163.340)	(37.368)	489.073	817.930	1.077.597	1.581.787
(+) Entrada Investidor	193.540	31.968	-	-	-	-
(-) Aquisição Imobilizado	(32.000)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação e Amortização	1.800	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
(=) Fluxo de Caixa da Empresa	(0)	(0)	494.473	823.330	1.082.997	1.587.187
(=) Fluxo de caixa do Investidor	-	-	242.292	403.432	530.669	777.722
Retorno investidor	49%					
Taxa de crescimento anual para o Fluxo de Caixa Perpétuo	3%					

VPL da empresa:

TMA	20%
VPL	1.979.982
TIR	136%
Paybak	3º mês

VPL do investidor:

TMA	25%
VPL	833.830
TIR	86%
Paybak	3º mês

VPL perpétuo da empresa:

TMA	20%
VPL	9.336.395

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PERPETUIDADE									
3.097.593 (604.960)	3.190.521 (623.109)	3.286.237 (641.802)	3.384.824 (661.056)	3.486.368 (680.888)	3.590.959 (701.314)	3.698.688 (722.354)	3.809.649 (744.024)	3.923.938 (766.345)	4.041.656 (789.336)
2.492.633	2.567.412	2.644.435	2.723.768	2.805.481	2.889.645	2.976.334	3.065.624	3.157.593	3.252.321
(871.480) (716.600) (61.952) (92.928)	(911.956) (752.430) (63.810) (95.716)	(954.364) (790.052) (65.725) (98.587)	(998.796) (829.554) (67.696) (101.545)	(1.045.351) (871.032) (69.727) (104.591)	(1.094.132) (914.584) (71.819) (107.729)	(1.145.247) (960.313) (73.974) (110.961)	(1.198.811) (1.008.329) (76.193) (114.289)	(1.254.942) (1.058.745) (78.479) (117.718)	(1.313.765) (1.111.682) (80.833) (121.250)
1.621.153	1.655.456	1.690.071	1.724.972	1.760.130	1.795.513	1.831.087	1.866.813	1.902.651	1.938.556
65%	64%	64%	63%	63%	62%	62%	61%	60%	60%
(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.615.753	1.650.056	1.684.671	1.719.572	1.754.730	1.790.113	1.825.687	1.861.413	1.897.251	1.933.156
65%	64%	64%	63%	63%	62%	61%	61%	60%	59%
2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.615.753	1.650.056	1.684.671	1.719.572	1.754.730	1.790.113	1.825.687	1.861.413	1.897.251	1.933.156
(26.400)	-	-	-	(11.000)	-	-	-	-	-
5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
1.594.753	1.655.456	1.690.071	1.724.972	1.749.130	1.795.513	1.831.087	1.866.813	1.902.651	1.938.556
781.429	811.173	828.135	845.236	857.074	879.802	897.233	914.739	932.299	949.892

Retorno investidor	49%
--------------------	-----

Taxa de crescimento anual para o Fluxo de Caixa Perpétuo	3%
--	----

APÊNDICE VI – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Variáveis do negócio	CENÁRIOS		
	Provável	Otimista	Pessimista
1) Quantidade de clientes	170	250	100
2) Faturamento Mensal	1.600	2.000	1.200
Resultado do Exercício	627.613	1.030.101	81.735
Fluxo de Caixa	664.664	1.067.152	149.515
VPL	1.979.982	2.583.120	350.354
TIR	136%	168%	24%

Cenário Provável

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERÍODO DE MATURAÇÃO						
Receita Bruta						
Receita Bruta	-	604.645	1.331.143	1.792.236	2.302.439	3.007.372
(-) impostos	-	(113.492)	(259.972)	(350.024)	(449.666)	(587.340)
(=) Receita Líquida	-	491.153	1.071.171	1.442.212	1.852.773	2.420.032
Despesas Operacionais	(161.540)	(523.121)	(576.697)	(618.882)	(769.776)	(832.845)
Despesas com Pessoal	(158.740)	(492.889)	(510.140)	(529.270)	(654.654)	(682.476)
Despesas Gerais e Administrativas	(800)	(12.093)	(26.623)	(35.845)	(46.049)	(60.147)
Despesas Comerciais	(2.000)	(18.139)	(39.934)	(53.767)	(69.073)	(90.221)
(=) EBITDA	(161.540)	(31.968)	494.473	823.330	1.082.997	1.587.187
<i>Margem EBITDA</i>	<i>0%</i>	<i>-7%</i>	<i>46%</i>	<i>57%</i>	<i>58%</i>	<i>66%</i>
(-) Depreciação e Amortização	(1.800)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)
(+) Receita Financeira	-	-	-	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
(=) Lucro Líquido	(163.340)	(37.368)	489.073	817.930	1.077.597	1.581.787
<i>Margem Líquida</i>	<i>0%</i>	<i>-8%</i>	<i>46%</i>	<i>57%</i>	<i>58%</i>	<i>65%</i>
FLUXO DE CAIXA						
Lucro líquido	(163.340)	(37.368)	489.073	817.930	1.077.597	1.581.787
(+) Entrada Investidor	193.540	31.968	-	-	-	-
(-) Aquisição Imobilizado	(32.000)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação e Amortização	1.800	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
(=) Fluxo de Caixa da Empresa	(0)	(0)	494.473	823.330	1.082.997	1.587.187
(=) Fluxo de caixa do Investidor	-	-	242.292	403.432	530.669	777.722
Retorno investidor	49%					

VPL da empresa:

TMA	20,00%
VPL	1.979.982
TIR	136%
Paybak	3º mês

VPL do investidor:

TMA	25,00%
VPL	833.830
TIR	86%
Paybak	3º mês

Cenário Otimista

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERÍODO DE MATURAÇÃO						
Receita Bruta						
Receita Bruta	-	604.645	1.573.169	2.179.746	3.029.525	4.850.600
(-) impostos	-	(113.492)	(307.240)	(425.704)	(591.666)	(947.322)
(=) Receita Líquida	-	491.153	1.265.929	1.754.042	2.437.859	3.903.278
Despesas Operacionais	(161.540)	(523.121)	(588.799)	(638.258)	(806.130)	(925.006)
Despesas com Pessoal	(158.740)	(492.889)	(510.140)	(529.270)	(654.654)	(682.476)
Despesas Gerais e Administrativas	(800)	(12.093)	(31.463)	(43.595)	(60.591)	(97.012)
Despesas Comerciais	(2.000)	(18.139)	(47.195)	(65.392)	(90.886)	(145.518)
(=) EBITDA	(161.540)	(31.968)	677.130	1.115.784	1.631.729	2.978.271
<i>Margem EBITDA</i>	<i>0%</i>	<i>-7%</i>	<i>53%</i>	<i>64%</i>	<i>67%</i>	<i>76%</i>
(-) Depreciação e Amortização	(1.800)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)
(+) Receita Financeira	-	-	-	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
(=) Lucro Líquido	(163.340)	(37.368)	671.730	1.110.384	1.626.329	2.972.871
<i>Margem Líquida</i>	<i>0%</i>	<i>-8%</i>	<i>53%</i>	<i>63%</i>	<i>67%</i>	<i>76%</i>
FLUXO DE CAIXA						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lucro líquido	(163.340)	(37.368)	671.730	1.110.384	1.626.329	2.972.871
(+) Entrada Investidor	193.540	31.968	-	-	-	-
(-) Aquisição Imobilizado	(32.000)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação e Amortização	1.800	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
(=) Fluxo de Caixa da Empresa	(0)	(0)	677.130	1.115.784	1.631.729	2.978.271
(=) Fluxo de caixa do Investidor	(0)	(0)	331.794	546.734	799.547	1.459.353
Retorno investidor	49%					

VPL da empresa:

TMA	20,00%
VPL	2.583.120
TIR	168%
Paybak	3º mês

VPL do investidor:

TMA	25,00%
VPL	1.038.377
TIR	111%
Paybak	3º mês

Cenário Pessimista

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERÍODO DE MATURAÇÃO						
Receita Bruta						
Receita Bruta	-	362.787	677.673	968.776	1.260.282	1.430.927
(-) impostos	-	(68.095)	(132.349)	(189.202)	(246.133)	(279.460)
(=) Receita Líquida	-	294.692	545.323	779.574	1.014.149	1.151.467
Despesas Operacionais	(161.540)	(511.028)	(544.024)	(577.709)	(717.668)	(754.023)
Despesas com Pessoal	(158.740)	(492.889)	(510.140)	(529.270)	(654.654)	(682.476)
Despesas Gerais e Administrativas	(800)	(7.256)	(13.553)	(19.376)	(25.206)	(28.619)
Despesas Comerciais	(2.000)	(10.884)	(20.330)	(29.063)	(37.808)	(42.928)
(=) EBITDA	(161.540)	(216.337)	1.299	201.865	296.481	397.444
<i>Margem EBITDA</i>	<i>0%</i>	<i>-73%</i>	<i>0%</i>	<i>26%</i>	<i>29%</i>	<i>35%</i>
(-) Depreciação e Amortização	(1.800)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)	(5.400)
(+) Receita Financeira	-	-	-	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
(=) Lucro Líquido	(163.340)	(221.737)	(4.101)	196.465	291.081	392.044
<i>Margem Líquida</i>	<i>0%</i>	<i>-75%</i>	<i>-1%</i>	<i>25%</i>	<i>29%</i>	<i>34%</i>
FLUXO DE CAIXA						
Lucro líquido	(163.340)	(221.737)	(4.101)	196.465	291.081	392.044
(+) Entrada Investidor	193.540	216.337	-	-	-	-
(-) Aquisição Imobilizado	(32.000)	-	-	-	-	-
(+) Depreciação e Amortização	1.800	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
(=) Fluxo de Caixa da Empresa	(0)	0	1.299	201.865	296.481	397.444
(=) Fluxo de caixa do Investidor	(0)	0	637	98.914	145.276	194.748

Retorno investidor	49%
--------------------	-----

VPL da empresa:

TMA	20,00%
VPL	350.354
TIR	24%
Paybak	3º mês

VPL do investidor:

TMA	25,00%
VPL	139.497
TIR	2%
Paybak	3º mês

10. ANEXOS

10.1 QUANTIDADE DE MÉDICOS NO BRASIL POR REGIÃO – ATUALIZADO EM 09/09/2015

REGIÃO CENTRO-OESTE

Tipo	Capital	Interior	Outros estados	Desatualizado	Total
DF -					
Primária	7.241	2.893	604	234	10.972
Secundária	717	154	915	39	1.825
Estudante	-	-	-	-	-
Total	7.958	3.047	1.519	273	12.797
GO -					
Primária	6.749	3.178	386	304	10.617
Secundária	389	404	1.126	6	1.925
Estudante	-	-	-	-	-
Total	7.138	3.582	1.512	310	12.542
MT -					
Primária	2.051	1.712	164	315	4.242
Secundária	149	306	239	9	703
Estudante	-	-	-	-	-
Total	2.200	2.018	403	324	4.945
MS -					
Primária	2.669	1.498	119	127	4.413
Secundária	148	264	275	4	691
Estudante	-	-	-	-	-
Total	2.817	1.762	394	131	5.104
Somatório Total	20.113	10.409	3.828	1.038	35.388

REGIÃO SUDOESTE

Tipo	Capital	Interior	Outros estados	Desatualizado	Total
ES -					
Primária	3.832	4.213	149	190	8.384
Secundária	178	283	372	3	836
Estudante	-	-	-	-	-
Total	4.010	4.496	521	193	9.220
MG -					
Primária	16.767	25.627	881	547	43.822
Secundária	228	1.641	1.283	32	3.184
Estudante	-	-	-	-	-
Total	16.995	27.268	2.164	579	47.006
RJ -					
Primária	39.280	18.602	1.937	972	60.791
Secundária	778	420	1.008	31	2.237
Estudante	-	-	-	-	-
Total	40.058	19.022	2.945	1.003	63.028
SP -					
Primária	53.282	57.036	4.403	2.056	116.777
Secundária	1.590	1.780	2.953	101	6.424
Estudante	-	-	-	-	-
Total	54.872	58.816	7.356	2.157	123.201
Somatório Total	115.935	109.602	12.986	3.932	242.455

REGIÃO NORTE

Tipo	Capital	Interior	Outros estados	Desatualizado	Total
AC -					
Primária	560	136	27	38	761
Secundária	59	11	59	2	131
Estudante	-	-	-	-	-
Total	619	147	86	40	892
AM -					
Primária	3.636	156	112	456	4.360
Secundária	157	25	81	39	302
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.793	181	193	495	4.662
AP -					
Primária	532	37	19	3	591
Secundária	99	18	105	1	223
Estudante	-	-	-	-	-
Total	631	55	124	4	814
PA -					
Primária	5.024	1.571	129	212	6.936
Secundária	205	272	351	11	839
Estudante	-	-	-	-	-
Total	5.229	1.843	480	223	7.775
RO -					
Primária	1.141	878	35	50	2.104
Secundária	124	94	143	4	365
Estudante	-	-	-	-	-
Total	1.265	972	178	54	2.469
RR -					
Primária	546	17	45	24	632
Secundária	74	5	40	2	121
Estudante	-	-	-	-	-
Total	620	22	85	26	753
TO -					
Primária	696	901	136	205	1.938
Secundária	107	112	267	62	548
Estudante	-	-	-	-	-
Total	803	1.013	403	267	2.486
Somatório Total	12.960	4.233	1.549	1.109	19.851

REGIÃO SUL

Tipo	Capital	Interior	Outros estados	Desatualizado	Total
PR -					
Primária	9.702	9.925	529	1.030	21.186
Secundária	302	567	586	135	1.590
Estudante	-	-	-	-	-
Total	10.004	10.492	1.115	1.165	22.776
RS -					
Primária	12.769	13.833	463	820	27.885
Secundária	194	307	304	71	876
Estudante	55	6	-	4	65
Total	13.018	14.146	767	895	28.826
SC -					
Primária	3.250	8.457	511	460	12.678
Secundária	202	799	1.022	73	2.096
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.452	9.256	1.533	533	14.774
Somatório Total	26.474	33.894	3.415	2.593	66.376

REGIAO NORDESTE					
Tipo	Capital	Interior	Outros estados	Desatualizado	Total
AL -					
Primária	3.421	488	74	110	4.093
Secundária	172	36	121	5	334
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.593	524	195	115	4.427
BA -					
Primária	11.221	6.385	530	300	18.436
Secundária	255	488	883	6	1.632
Estudante	-	-	-	-	-
Total	11.476	6.873	1.413	306	20.068
CE -					
Primária	8.610	2.450	148	79	11.287
Secundária	274	182	243	1	700
Estudante	-	-	-	-	-
Total	8.884	2.632	391	80	11.987
MA -					
Primária	3.067	1.129	156	213	4.565
Secundária	205	258	881	5	1.349
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.272	1.387	1.037	218	5.914
PB -					
Primária	3.376	2.029	121	103	5.629
Secundária	305	199	363	1	868
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.681	2.228	484	104	6.497
PE -					
Primária	9.725	3.094	766	724	14.309
Secundária	226	222	1.198	156	1.802
Estudante	-	-	-	-	-
Total	9.951	3.316	1.964	880	16.111
PI -					
Primária	2.952	656	59	51	3.718
Secundária	179	59	106	1	345
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.131	715	165	52	4.063
RN -					
Primária	3.524	1.095	103	139	4.861
Secundária	172	93	353	6	624
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.696	1.188	456	145	5.485
SE -					
Primária	2.860	143	39	133	3.175
Secundária	159	17	218	35	429
Estudante	-	-	-	-	-
Total	3.019	160	257	168	3.604
Somatório Total	50.703	19.023	6.362	2.068	78.156

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Disponível em: <<http://revista.penseempregos.com.br/noticia/2013/08/quanto-ganha-um-medico-confira-a-media-salarial-de-dez-especialidades-no-brasil-4224885.html>>
Acesso em 18/09/2015.

Disponível em: <http://academiamedica.com.br/gestao-para-medico-voce-nao-sabe-nem-o-basico/> Acesso em 18/09/2015.

AZEVEDO, Renato Júnior, **Os médicos e os planos de saúde**, 2012, Guia de direitos contra os abusos praticados pelas operadoras, p. 26.
<http://academiamedica.com.br/gestao-para-medico-voce-nao-sabe-nem-o-basico/>
Acesso em 18/09/2015.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 12º edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro, **Administração para Empreendedores**, 1ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.