INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ALLAN VINÍCIUS RUFO MENENGOTI

PLANO DE NEGÓCIO DE UM EDIFÍCIO DE CONSULTÓRIOS MÉDICOS – FR CONSULTÓRIOS

CURITIBA
2013

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ALLAN VINÍCIUS RUFO MENENGOTI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização Lato Sensu em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.
Orientador: MSc. Marcos Viceconte Baptistucci

CURITIBA
2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso
"Plano de negócio de um edifício de consultórios médicos – FR consultórios"
Elaborado por Allan Vinícius Rufo Menengoti. E aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do programa FGV Management.

Curitiba, 03 de abril de 2013.

_____

José Carlos Abreu
Coordenador Acadêmico

_____

Marcos Viceconte Baptistucci
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Allan Vinícius Rufo Menengoti, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 05/10/2011 a 28/11/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de negócio de um edifício de consultórios médicos – FR consultórios” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 03 de abril de 2013.

_____

Allan Vinícius Rufo Menengoti

DECLARAÇÃO

A empresa estudada não autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Plano de negócio de um edifício de consultórios médicos – FR consultórios, realizado pelo aluno Allan Vinícius Rufo Menengoti, do MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos. Sendo assim, não será divulgada o nome da instituição em questão.

RESUMO

MENENGOTI, Allan Vinícius Rufo; Plano de negócio de um edifício de consultórios médicos – FR consultórios. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Empresarial), Fundação Getúlio Vargas, conveniada: Instituto Superior de Administração e Economia. Curitiba, 2013.

O presente trabalho pretende apresentar um plano de negócio para a construção de um complexo multifuncional de consultórios médicos localizado em anexo a um hospital de referência em área nobre da cidade de Curitiba. Destaca-se como foco principal a viabilidade econômica e financeira do empreendimento para a captação de investidores bem como sua comercialização junto ao público alvo demonstrado no plano de negócio aqui presente.

Palavras-chave: Plano de negócio / Edifício / Consultórios Médicos / auto financiamento / Construção Civil / investidores.

ABSTRACT

MENENGOTI, Allan Vinícius Rufo; SILVA - Business plan of a building medical offices – FR medical offices. Work Completion of course (MBA in Business Management), Fundação Getúlio Vargas, convening: Instituto Superior de Administração e Economia. Curitiba, 2013.

This paper aims to bring up a business plan for the construction of a multifunctional complex of medical offices located attached to a referral hospital in prime area in the city of Curitiba. It stands out as the main focus, the economic and financial viability of the enterprise for attracting investors as well as the marketing plan to achieve the target audience demonstrated in the business plan presented here.

Keywords: Business Plan / Building / Physicians offices / self financing / Construction / investment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada Hospital IPO 20
Figura 2 - Fachada Hospital Sugisawa 21
Figura 3 - Layout do website da imobiliária Gonzaga 27
Figura 4 - Layout do website Imóveis Curitiba 28
Figura 5 - Perspectiva lateral da fachada do empreendimento 33
Figura 6 - Perspectiva frontal da fachada do empreendimento 33
Figura 7 - Layout dos andares de consultórios médicos 34
Figura 8 - Layout pavimento térreo 35
Figura 9 - Layout do subsolo 1 36
Figura 10 - Layout do subsolo 2 37
Figura 11 - Gráfico de Gantt das fases do Plano Financeiro 43
Figura 12 - Projeção mensal do fluxo de caixa 51
Figura 13 - Projeção mensal do fluxo de caixa 56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Médicos brasileiros em atividade, segundo idade e sexo, 2011 19
Quadro 2 - Comparativo com empreendimentos similares 24
Quadro 3 - Salários, benefícios e encargos dos funcionários do estacionamento 39
Quadro 4 - Salários, benefícios e encargos dos funcionários do edifício de consultórios 39
Quadro 5 - Salários, benefícios e encargos dos funcionários de marketing e pré-venda 40
Quadro 6 - Competências necessárias para as funções.....41
Quadro 7 – Investimentos fixos – Fase 1 44
Quadro 8 – Investimentos fixos – Fases 3 e 4 44
Quadro 9 – Projeção de custo variável mensal 47
Quadro 10 – Proposta salarial para a equipe de operação do estacionamento.....48
Quadro 11 – Proposta salarial para a equipe de operação dos consultórios 48
Quadro 12 – Parâmetros de incidência tributária sobre a folha salarial 48
Quadro 13 – Proposta salarial para a equipe de operação do marketing 50
Quadro 14 – Matriz de investimentos fixos ao longo do prazo de execução do cronograma financeiro.....53
Quadro 15 – Composição de receitas bruta e líquida anuais 54
Quadro 16 – Composição das receitas estimadas 55
Quadro 17- Resultado da simulação para o Valor Presente Líquido com TMA >= Taxa de Juros Básica.....58
Quadro 18 - Fluxo de Caixa anualizado com Taxa Mínimas de Atratividade variando a cada período 59
Quadro 19 - TMAs mínimas ajustadas conforme exigências e custo de oportunidade de cada investidor 60
Quadro 20 - Comparativo de rendimentos de fundos para o ano de 2012.....61
Quadro 21 - Composição do cenário associado a cada evento impactando na dinâmica do projeto do FR Consultórios 65

LISTA DE SIGLAS

ABRAMAT – Associação Brasileira de Materiais para construção

CFM – Conselho Federal de Medicina

CIDD – Centro de Investigação de Doenças Digestivas

CRECI – Conselho Regional de Corretores de Imóveis

CREMESP – Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo

CRM – Conselho Regional de Medicina

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FGV – Fundação Getúlio Vargas

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IPO – Instituto Paranaense de Otorrinolaringologia

ISS – Imposto Sobre Serviços

IVV – Índice de Velocidade de Vendas

LCD – Do inglês *liquid crystal display* (tela de cristal líquido)

RH – Recursos Humanos

SWOT – Do ingles *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

UTI – Unidade de Terapia Intensiva

VA – Vale Alimentação

VPL – Valor Presente Líquido

VR – Vale Refeição

VT – Vale transporte

SUMÁRIO

DECLARAÇÃO **5**
RESUMO **6**
ABSTRACT **7**
1 INTRODUÇÃO **13**
2 SUMÁRIO EXECUTIVO **15**
3 ANÁLISE DE MERCADO **17**
3.1 ESTUDO DOS CLIENTES 18
3.2 ESTUDO DOS FORNECEDORES 19
3.3 ESTUDO DA CONCORRÊNCIA 20
4 PLANO DE MARKETING **22**
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS 22
4.2 PANORAMA DA CONCORRÊNCIA 23
4.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS 24
4.4 COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO 26
4.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO 28
4.5.1 CONDIÇÕES DE SEGURANÇA DA VIZINHANÇA 29
4.5.1 FACILIDADE DE ACESSO 29
4.5.2 NÍVEL DE RUÍDO 30
4.5.3 CONDIÇÕES DE HIGIENE E LIMPEZA 30
4.5.4 EXISTÊNCIA DE ESTACIONAMENTOS 30
4.5.5 PROXIMIDADE DE CLIENTES 30
5 PLANO OPERACIONAL **32**
5.1 LAYOUT 32
5.2 CAPACIDADE PRODUTIVA 37
5.3 PROCESSOS OPERACIONAIS 38
5.4 GESTÃO DE PESSOAS 39

6 PLANO FINANCEIRO 42
6.1 INVESTIMENTOS FIXOS 43
6.2 CAPITAL DE GIRO 45
6.2.1 CUSTO FIXO MENSAL 45
6.2.2 CUSTO VARIÁVEL MENSAL 49
6.2.3 NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO 50
6.3 CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS 51
6.4 RESUMO FINANCEIRO 54
6.5 VIABILIDADE 55
7 ANÁLISE DE CENÁRIOS 62
7.1 CENÁRIO PESSIMISTA 62
7.2 CENÁRIO PROVÁVEL 63
7.3 CENÁRIO OTIMISTA 64
7.4 ANÁLISE FINANCEIRA DOS CENÁRIOS 64
8 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 66
9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO 69
REFERÊNCIAS 71

1 INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro atual associado à crise econômica mundial reforçou o perfil do investidor brasileiro no último ano, segundo a Quorum Brasil (2013), empresa especializada em pesquisa de mercado na América Latina. Segurança de investimento tornou-se palavra chave para o pequeno, médio e até grandes investidores que passam cada vez mais a optar pela compra de imóveis como forma de aumentar o patrimônio e garantir rentabilidade futura.

Desta forma, o setor da construção Civil tem apresentado dados de expressiva relevância para a economia, uma vez que a facilidade das linhas de crédito e a estabilização econômica proporcionam o desenvolvimento do nicho de mercado. Sobre a expressividade do setor, destaca-se:

> "A indústria da construção civil é historicamente um importante motor do crescimento do país, principalmente por ser um grande gerador de empregos diretos e indiretos. Atualmente vive um dos melhores momentos nos últimos 20 anos, segundo estudo realizado pela ABRAMAT (Associação Brasileira de Materiais para construção) em parceira com a FGV, a cadeia da construção civil já corresponde a 8,5% do PIB brasileiro o que representa um volume total de recursos de R$187 Bilhões" (CRUZ, 2008).

Neste contexto, o plano de negócio aqui apresentado surge em momento oportuno, pois demonstra característica que vem ao encontro do perfil de uma vasta quantia de investidores.

O trabalho presente trata-se de um plano de negócio que visa obter recursos financeiros necessários para a construção de um complexo multifuncional de consultórios, aqui denominado FR Consultórios, anexo a um hospital de alta complexidade de 70 leitos, visando agregar à infraestrutura já existente aos consultórios, beneficiando mutuamente ambos os empreendimentos.

Localizado em região residencial nobre de Curitiba, em um ambiente tranquilo e junto à natureza, o edifício possuirá 5 andares, cada um com 7 consultórios entre 30 e 64 m², térreo com área multiuso, além de 03 subsolos de garagens que poderão atender aos usuários de ambos os centros.

Para tornar possível a realização do empreendimento o plano de negócio contemplou primeiramente a análise de mercado, visando entender a atual conjuntura do mercado imobiliário, comparativo com seus concorrentes e potenciais clientes.

Elaborou-se também o plano de Marketing focado, integrado e personalizado buscando atingir, por meio de ações, o cliente determinado para o negócio.

Na sequência, o plano operacional traz a formalização dos objetivos e procedimentos para o desenvolvimento do planejamento assegurando a segurança necessária para o futuro do plano.

No plano financeiro, considerado o coração do plano de negócio, desenvolveu-se a construção do fluxo de caixa que contemplasse todas as estimativas e expectativas em relação ao futuro do empreendimento. Com as analises de cenários propostos, foi possível verificar diferentes possibilidades no negócio, visando assim a redução das incertezas no decorrer do tempo a fim de minimizar os riscos dos investidores.

Para a avaliação do plano financeiro foi realizada a análise SWOT, técnica utilizada para fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos e identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente do negócio.

Por fim, a avaliação do plano de negócio apresentado por cada membro da equipe aponta as diferentes visões do planejamento e desenvolvimento do trabalho em questão, abordando individualmente restrições, pontos relevantes, dúvidas enriquecendo e concluindo desta maneira a apresentação do plano de negócio.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este sumário apresenta os pontos mais importantes do plano de negócio. Foi estruturado em forma de tópicos a fim de facilitar a visualização das informações.

- **Pontos principais**
  - ✓ O que é o negócio: Construção e venda de um complexo de consultórios médicos anexo a um hospital de alta complexidade.
  - ✓ Principais produtos: Consultórios médicos; área comercial e estacionamento.
  - ✓ Principais clientes: Médicos e empreendedores.
  - ✓ Localização: Bairro Ecoville, na cidade de Curitiba/PR, ao lado de um hospital de alta complexidade.
  - ✓ Capital Investido: O capital total investido é de R$ 7.294.635,00.
  - ✓ Faturamento: Estima-se que as vendas totais e a operação gerem um faturamento de aproximadamente 38 milhões de reais.
  - ✓ Retorno sobre investimento: o retorno líquido sobre o investimento é de R$ 4.469.288,36.
- **Empreendedores e sócios:**
  - ✓ Proprietário do terreno: Médico Neurocirurgião com 40 anos de renomada experiência, sócio-diretor do hospital de alta complexidade anexo e com grande conhecimento e respeito no meio profissional.
  - ✓ Investidores externos: Investidores do ramo imobiliário, tendo participado da incorporação de vários prédios comerciais e residenciais. Assim como empresas de bens de consumo e serviços.
  - ✓ Atribuições:
    - Cabe ao proprietário do terreno utilizar seu conhecimento na área médica e seu relacionamento com os profissionais do setor para entender as necessidades do mercado e divulgar o empreendimento.
    - Cabe aos investidores externos o aporte de capital necessário para concluir o empreendimento e a utilização de seu

conhecimento de mercado para a determinação das técnicas de venda e divulgação do produto.

- **Empreendimento**
  - ✓ A denominação do empreendimento é “FR Consultórios Médicos”, construído pela associação de uma pessoa física com uma pessoa jurídica, gerando uma nova pessoa jurídica responsável pelo empreendimento.
- **Missão da empresa**
  - ✓ Construção e venda de um complexo de consultórios médicos anexo a um hospital de alta complexidade, visando superar as expectativas de médicos e empreendedores entregando um produto moderno, versátil, funcional e com bom padrão de acabamento.
- **Setores de atividade**
  - ✓ O empreendimento é destinado para o setor de serviços médicos.
- **Forma Jurídica**
  - ✓ Trata-se de uma sociedade limitada.
- **Capital social**
  - ✓ Composição:
    - 45,17% proprietário do terreno;
    - 54,83% investidores externos.
  - ✓ Estrutura: Conselho de administração formado por 3 membros que são os próprios investidores. A diretoria é composta por 1 diretor.
- **Fonte de recursos**
  - ✓ Capital próprio: tanto do proprietário do terreno, quanto do investidor externo.
  - ✓ Capital externo: Investidor externo.

3 ANÁLISE DE MERCADO

O bom momento no mercado imobiliário, provocado pela estabilidade econômica e aumento das ofertas de financiamento, desperta o interesse dos empreendedores para investirem no segmento abordado pelo plano de negócio aqui apresentado.

A realidade do hospital referência de alta complexidade situado em anexo ao empreendimento demostra a necessidade do setor em relação à salas comerciais destinadas à consultórios médicos. No hospital referência aqui citado, o tempo médio de espera por uma consulta varia de 3 a 12 meses, dependendo da especialidade ou do convênio. Do total das equipes especializadas do hospital somente 12,5% possuem um consultório próprio. Porém, conforme pesquisa interna, dentre 30 médicos entrevistados, 15 demonstraram intenção de ter um consultório na região.

A vontade dos profissionais explica-se também pela análise da capacidade produtiva dos consultórios já existentes, cada um com limite máximo de 13 consultas por dia. No segundo semestre de 2012, de acordo com dados informados pelo hospital de alta complexidade em anexo, foram realizadas 19.333 consultas em 6 consultórios. Desta forma, somado ao atual cenário da construção civil no país, o dado apresentado reforça o grande potencial de comercialização dos consultórios no novo empreendimento onde disponibilizará consultórios médicos multifuncionais e área comercial, em uma localização privilegiada, compondo um complexo médico que agregará valor para os investidores.

Sobre a importância do setor da construção Civil na economia Bruno Roberto Trindade Cruz cita:

> “A indústria da construção civil é historicamente um importante motor do crescimento do país, principalmente por ser um grande gerador de empregos diretos e indiretos. Atualmente vive um dos melhores momentos nos últimos 20 anos, segundo estudo realizado pela ABRAMAT (Associação Brasileira de Materiais para construção) em parceira com a FGV (Fundação Getúlio Vargas), a cadeia da construção civil já corresponde a 8,5% do PIB brasileiro o que representa um volume total de recursos de R$187 Bilhões” (CRUZ, 2008).

3.1 ESTUDO DOS CLIENTES

Para este plano de negócio partimos da premissa que nosso cliente foco seria médicos e ou profissionais da área de saúde. Avaliar esta população nos daria a dimensão e potencial deste segmento.

> "De acordo com o levantamento elaborado por CFM e CREMESP o Brasil conta com quase 400 mil médicos. O estudo mostra que, em outubro de 2011, os conselhos de Medicina registravam a existência de 371.788 médicos em atividade no Brasil. O número confirma uma tendência de crescimento exponencial da categoria, que perduram 40 anos. Entre 1970, quando havia 58.994 médicos, e o presente momento, o número de médicos saltou 530%. O percentual é mais de cinco vezes maior que o do crescimento da população, que em cinco décadas aumentou 104,8%. O aumento expressivo do número de médicos no Brasil resulta de uma conjugação de fatores. Entre eles, estão as crescentes necessidades em saúde, as mudanças no perfil de morbidade e mortalidade, as garantias de direitos sociais, a incorporação de tecnologias médicas e o envelhecimento da população. Também não podem ser ignorados fatores como a expansão do sistema de saúde e a oferta de mais postos de trabalho médico, entre outros. A perspectiva atual é de manutenção dessa curva ascendente. Enquanto a taxa de crescimento populacional reduz sua velocidade, a abertura de escolas médicas e de vagas em cursos já existentes vive um novo boom. A estimativa é de que cerca de 16.800 novos profissionais desembarcarão anualmente no mercado de trabalho a partir de 2011" (CREMESP, 2011).

Conforme registro do Conselho Regional de Medicina do Estado do Paraná (CRM-PR), a cidade de Curitiba conta com 9.657 médicos registrados, ou seja, uma grande oportunidade, haja vista que quantidade de consultórios existente ainda é baixa e certamente a procura por consultórios aumentará ainda mais nos próximos anos (2013).

Quando comparamos as duas populações (a geral e a dos médicos), se constatam que nos últimos 30 anos a dos profissionais são sempre superiores.

> "Em 1980, por exemplo, o crescimento deste segmento foi de 6,3%, enquanto o da população geral ficou em 2,2%, ou seja, três vezes superior ao de habitantes. Em 2009, a taxa de crescimento dos médicos alcançou 1,6%, enquanto o da população em geral foi de 1,1%, diferença de 45,4% para o grupo de profissionais" (CREMESP, 2011).

Idade	Feminino	(%)	Masculino	(%)	Total
≤ 29 anos	25.890	53,31%	22.679	46,69%	48.569
30 - 34 anos	25.442	46,09%	29.758	53,91%	55.200
35 - 39 anos	19.396	45,02%	23.685	54,98%	43.081
40 - 44 anos	16.805	46,18%	19.585	53,82%	36.390
45 - 49 anos	16.396	44,22%	20.682	55,78%	37.078
50 - 54 anos	15.070	41,41%	21.318	58,59%	36.388
55 - 59 anos	13.498	35,36%	24.673	64,64%	38.171
60 - 64 anos	8.336	25,62%	24.197	74,38%	32.533
65 - 69 anos	2.355	17,35%	11.215	82,65%	13.570
≥ 70 anos	1.952	18,08%	8.847	81,92%	10.799
Total	145.140	41,26%	206.639	58,74%	351.779

Quadro 1 - Médicos brasileiros em atividade, segundo idade e sexo, 2011

Fonte: CREMESP, 2011

A concentração dos médicos brasileiros está especialmente nas capitais, o que reflete a tendência dos profissionais da área se fixarem.

Outro levantamento elaborado pelos conselhos de Medicina (CRM) adiciona outro parâmetro: o “posto de trabalho médico ocupado”, como complemento do critério “médico registrado”, já descrito anteriormente. Por este cálculo, a razão de médicos disponíveis para o atendimento da população é quase duas vezes maior que a de médicos por 1.000 habitantes. O número de postos ocupados por médicos em estabelecimentos de saúde no Brasil chega a 636.017, enquanto o país tem 371.788 profissionais registrados nos CRMs. Assim, o número de postos ocupados por médico é de 3,33 por 1.000 habitantes (SAESP, 2013).

3.2 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Hoje em dia, uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada. Ela faz parte de uma cadeia de fornecedores que tem como objetivo final a satisfação dos consumidores. Estamos numa era de pressão competitiva e as necessidades de melhorar os processos e aproximar todos os fornecedores de forma a facilitar o fornecimento de insumos, é uma estratégia que certamente levará maior competitividade ao mercado. O fato do empreendimento se localizar ao lado de um

grande hospital, naturalmente irá atrair os fornecedores que por sua vez, terão em uma mesma localidade vários clientes para atender.

Porém, o presente trabalho não apresentará a análise dos fornecedores envolvidos no processo, uma vez que o plano de negócio aqui presente trata-se de uma obra civil e não da construção de uma fábrica ou empresa prestadora de serviço. Portanto a elaboração de uma análise detalhada dos fornecedores para o plano de negócio tornar-se-ia dispendiosas e fugiria do foco do trabalho desenvolvido.

3.3 ESTUDO DA CONCORRÊNCIA

Em Curitiba, o empreendimento que mais se aproxima do objeto deste trabalho é o Hospital IPO (Figura 1). Localizado no bairro “Água Verde, coloca à disposição de seus pacientes uma estrutura física composta por aproximadamente 11.000 m², distribuídos em 10 andares com estacionamento gratuito. A unidade conta com um Centro de Multi-especialidades que engloba o Centro de Diagnóstico Terapêutico, Centro de Investigação de Doenças Digestivas - CIDD, Centro de Medicina Facial, Centro de Otorrinopediatria e Instituto da Audição e do Equilíbrio” (HOSPITAL IPO, 2012). Possui salas climatizadas, consultórios com equipamentos e materiais necessários às consultas e exames e 50 leitos.

Figura 1 - Fachada Hospital IPO

Fonte: HOSPITAL IPO

Outro empreendimento semelhante é o hospital Sugisawa (Figura 2). Fundado 1968, então como Clinica Sugisawa, torna-se moderno complexo de saúde a partir de 2006 com grandes mudanças na sua estrutura física e principalmente de pessoal. Atualmente, encontra-se inserido no Centro Medico Hospitalar Sugisawa que conta com uma área construída de 14 mil metros quadrados, abrigando mais de 200 profissionais da área medica. Oferece, além dos 61 consultórios, os Serviço de Diagnoses e possui um Centro Cirúrgico com cinco salas e UTI Geral com 16 leitos.

Figura 2 - Fachada Hospital Sugisawa
Fonte: HOSPITAL SUGISAWA

4 PLANO DE MARKETING

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O FR Consultórios trata-se de um edifício comercial multifuncional de consultórios médicos e área comercial. Possuirá estacionamento com 03 subsolos para aproximadamente 150 carros. O Prédio de consultórios FR visa aliar a mais moderna arquitetura com a tranqüilidade de uma área arborizada, além de várias opções de praticidade para a área da saúde, trazendo comodidade para médicos e pacientes. O empreendimento contemplará:

- Área comercial;
- Consultórios médicos customizáveis com sala de espera privativa e vista para área verde;
- Recepção central com segurança 24 horas;
- Manutenção e serviços de limpeza para todo o prédio;
- Estacionamento para 150 vagas e segurança 24 horas;
- Hospital de alta complexidade em anexo, permitindo que os pacientes façam exames de imagem e laboratoriais sem necessidade de locomoção;
- Possibilidade de integrar o sistema de gestão médica dos consultórios com a agenda do hospital em anexo.

O empreendimento apresentado no plano de negócio diferencia - se dos demais em diversos aspectos. Destaca-se aqui, além da oferta por consultório com localização privilegiada, de fácil acesso e com estacionamento no próprio prédio, a segurança, a modernidade e a versatilidade.

O complexo multifuncional de consultórios agrega o que existe de mais moderno em termos de segurança. Além do sistema de cadastramento de visitantes e controle de acesso com catracas informatizadas, um “Pulmão de Segurança” vai garantir que, apenas pessoas autorizadas tenham acesso ao interior do prédio. O sistema de prevenção de incêndios será feito através de Sprinklers com detectores de fumaça.

Ao molde do que já é prática nos grandes centros empresariais, o empreendimento terá em cada andar, salas de espera aconchegantes e atendimento personalizado desde a recepção até o consultório médico, além de um sistema de computação integrado com o hospital referência localizado ao lado do prédio, apresentando comodidade e agilidade ao marcar consultas médicas.

Ao novo empreendimento destaca-se ainda a flexibilidade de layout dos consultórios, além de um espaço destinado a um restaurante e outras áreas comerciais.

O edifício terá um departamento de limpeza que atenderá todos os consultórios, sendo a despesa rateada. Por estar interligada a um hospital, a compra de insumos conjunta resultará em uma queda dos custos fixos para quem trabalhar no edifício.

4.2 PANORAMA DA CONCORRÊNCIA

Para demonstrar o estudo dos concorrentes faz-se necessário a elaboração de um comparativo do empreendimento com outros dois similares, também localizados na capital paranaense. São eles:

- Hospital IPO;
- Hospital Sugisawa.

O quadro abaixo ilustra tal comparação:

Critério	Comparativo com o FR Consultórios	
	IPO	Sugisawa
Facilidade de acesso	⇔	⇔
Estacionamento	↑	↑
Nível de ruído	↑	↑
Condições de Higiene e Limpeza	⇔	⇔
Número de consultórios	↓	↓
Padrão de acabamento	⇔	↑
Complexidade1 do hospital anexo	↑	⇔
Número de leitos do hospital anexo	↑	↑

Quadro 2 - Comparativo com empreendimentos similares

Legenda:

↑ FR Consultórios possui características superiores às do concorrente analisado.

⇔ FR Consultórios possui características semelhantes às do concorrente analisado.

↓ FR Consultórios possui características inferiores às do concorrente analisado.

Analisando o quadro acima se observa que o empreendimento FR Consultórios possui características semelhantes ou superiores em quase todos os critérios analisados (exceto no critério número de consultórios). Denota-se assim a exclusividade do empreendimento proposto, sobretudo no que diz respeito à infraestrutura anexa disponível, demonstrando o alto padrão dos consultórios.

4.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Diante da estrutura e condições oferecidas, deseja-se posicionar o empreendimento aos clientes de uma forma que o espaço FR consultórios seja lembrado como local de atendimento personalizado, diferenciado, de credibilidade médica e envolto por requinte presente desde o atendimento de seu corpo de funcionário à apresentação de suas instalações.

---

1 Hospital de alta complexidade é aquele que dispõe de infraestrutura e equipe multidisciplinar capaz de atender casos ditos complexos, tais como aneurisma cerebral, cirurgias de coluna, etc. Tais recursos podem ser utilizados em uma complicação que ocorra durante uma cirurgia de outro tipo, tendo menor possibilidade de sequelas do que se fosse utilizada uma infraestrutura convencional.

O público alvo estabelecido para a venda do empreendimento é de médicos de renome e com vasta experiência profissional. Para isto a apresentação da venda do complexo será personalizada. O trabalho de marketing contemplará a elaboração estratégica para levar até o consultório ou mesmo à residência de seu público desejado a apresentação de imagens em 3D, bem como demonstração virtual das instalações e de seu funcionamento integrado ao hospital referência. Desta forma utilizar-se-á a expressividade do hospital ao lado como valor agregado ao novo empreendimento.

Sobre a satisfação e o valor relacionado ao produto Kotler destaca:

> "O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor" (KOTLER, 2000).

> "Definimos valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos" (KOTLER, 2000).

Em virtude do exposto por Kotler (2000), soma-se ao empreendimento apresentado o hospital de alta complexidade, termo este recebido por possuir estrutura para atendimento de qualquer tipo de enfermidade, com apoio de UTIs e tecnologia de ponta, bem como a realização de simples procedimentos. O hospital referência apresenta competência multiprofissional adequada e tecnologia avançada para realização de exames.

O hospital anexo, cuja importância e a competência faz com que pacientes de vários estados brasileiros como São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e de estados longínquos como Pará, Rio Grande do Norte, Ceará, Bahia, além de países vizinhos como Uruguai, Argentina, Bolívia e Paraguai, venham à Curitiba em busca de um atendimento de excelência em Neurocirurgia e Neurologia.

Programas pioneiros de atendimento, como a cirurgia da base do crânio, foram desenvolvidos pelo hospital, tornando-se referência em nível nacional e internacional.

Inaugurado em 2003, é uma instituição hospitalar que preza pela qualidade e pelo tratamento diferenciado no atendimento aos seus pacientes. Com o intuito de oferecer um atendimento de alta complexidade de excelência, o hospital está

continuamente em busca de novas tecnologias e conhecimento, investindo na modernização de sua estrutura física e atualização constante de sua equipe.

Neste contexto, destaca-se também como público alvo do empreendimento apresentado, os médicos do corpo clínico do hospital referencia em anexo, uma vez que constata-se à eles demanda excedente por novos consultórios médicos.

4.4 COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

O Marketing Promocional vem se destacando a cada dia no mundo dos negócios. Atualmente, é considerado um dos maiores instrumentos de comunicação da empresa para com seu consumidor. Estratégia fundamental para obter os recursos financeiros necessários para a construção de um complexo multifuncional de consultórios e área comercial para locação e venda.

De acordo com as considerações já existentes, o empreendimento em questão necessita de estratégias de marketing integradas que possibilitem a venda antecipada dos consultórios.

Sobre o Marketing integrado Kotler destaca:

> "O marketing integrado ocorre em dois níveis. Em primeiro lugar, as diversas funções de marketing – força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, gerência de produto, pesquisa de marketing – devem trabalhar em conjunto. [...] Todas essas funções de marketing devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente" (KOTLER, 2000).

Dessa forma, destacam-se as seguintes estratégias de promoção:

- Propaganda:
  - ✓ Anúncios impressos e eletrônicos;
  - ✓ Divulgação junto aos médicos do corpo clínico do hospital ao lado;
  - ✓ Panfletos;
  - ✓ Pôsteres e cartazes em Hospitais;
  - ✓ Outdoors.
- Relações Públicas:
  - ✓ Congressos;
  - ✓ Seminários;
  - ✓ Patrocínios;

- ✓ Publicações;
- ✓ Revistas
- ✓ Eventos;

➢ Promoção de Vendas:

- ✓ Feiras e convenções;
- ✓ Exposições;
- ✓ Demonstrações;
- ✓ Descontos na compra antecipada;
- ✓ Financiamento com juros baixos.

Para a assessoria completa na venda e locação dos consultórios, optou-se pela consultoria imobiliária do Grupo Gonzaga. Referência em imóveis em Curitiba, o Grupo Gonzaga é uma imobiliária genuinamente curitibana que atua com exclusividade na venda e locação de imóveis localizados em Curitiba. Fundado em 1954, reúne a Gonzaga Aluguel, a Gonzaga Imóveis e a Gonzaga Prime, está última especializada em clientes e imóveis diferenciados (GONZAGA, 2012).

A Gonzaga Imóveis é uma imobiliária que atua no segmento de venda de imóveis em Curitiba. Com uma equipe de corretores especializada e permanentemente treinada, é reconhecida por clientes e parceiros pela retidão, credibilidade, tradição e seriedade no mercado imobiliário de Curitiba (GONZAGA, 2012).

Figura 3 - Layout do website da imobiliária Gonzaga

Fonte: GONZAGA, 2012

Além da consultoria imobiliária do Grupo Gonzaga, o empreendimento possuirá um site próprio objetivando a divulgação do máximo de informações possíveis sobre os imóveis disponíveis, disponibilizando aos internautas o maior e mais completo banco de dados do imóveis.

O empreendimento será divulgado em sites especializados na venda de imóveis, como o site “Imóveis Curitiba” (Figura 4), objetivando maior visibilidade do empreendimento.

Figura 4 - Layout do website Imóveis Curitiba

Fonte: IMÓVEIS CURITIBA, 2012

4.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

O empreendimento está localizado em região privilegiada em uma área residencial nobre a 8 km do centro de Curitiba. O transporte público é de fácil acesso visto que o terminal do campo comprido fica a duas quadras da estrutura, um dos shoppings mais modernos da cidade a 5 minutos de distância e acesso fácil as principais rodovias do estado pelo contorno sul.

A determinação do local ideal para a instalação de uma empresa torna-se fator de grande relevância na boa administração das organizações atuais. Para que esta decisão seja tomada com o máximo de acerto se faz necessária à análise de alguns fatores que influenciam nos processos empresariais, como mercado consumidor, fornecedores e mão-de-obra. Todavia, a importância destes pode variar

de acordo com a área na qual a organização atua. As empresas prestadoras de serviços, por exemplo, necessitam manter um contato constante com seus consumidores finais, pois estes são os principais elementos da atividade da organização. Portanto, uma localização estratégica e de fácil acesso, poderá proporcionar aos seus clientes uma maior facilidade na escolha dos serviços, preços, qualidades, e atendimento entre as opções do mercado. Tal proximidade também possibilita que a empresa possa estar atenta às inovações de seus concorrentes, para assim equiparar-se ou tornar-se superior a seus adversários.

O bairro do Ecoville é hoje a mistura de dois bairros da cidade, o Campo Comprido e o Mossunguê. Depois do início da primeira explosão imobiliária, no fim dos anos 90, o nome Ecoville foi inventado pelo Sindicato das Construtoras Civis. Por isso o nome do bairro não consta nos documentos da prefeitura de Curitiba, mas desde a sua criação, a região é objeto de grande especulação imobiliária, sendo hoje conhecida por seus edifícios de alto padrão e também de alto custo. Um diferencial é a legislação para o bairro, que estabelece uma área maior de preservação em relação ao metro quadrado construído.

4.5.1 CONDIÇÕES DE SEGURANÇA DA VIZINHANÇA

O empreendimento localiza-se em região nobre, de vizinhança residencial , com intensa circulação. Possui uma delimitação estratégica e de um controle natural dos principais acessos públicos aos espaços exteriores da vizinhança. Aliado a isto, o empreendimento ainda contará com recursos e equipamentos especiais para garantir a segurança de todos os usuários do complexo.

4.5.1 FACILIDADE DE ACESSO

Localizado em uma área estratégica e nobre da capital, possibilita um acesso rápido é fácil para clientes de qualquer região da capital. Os corredores de

ônibus e vias rápidas são algumas das opções para chegar com comodidade ao local.

4.5.2 NÍVEL DE RUÍDO

Por estar localizado em uma área residencial, possui um baixo nível de ruídos e ainda conta com uma extensa área arborizada e preservada, garantindo um ambiente de muita tranqüilidade e qualidade.

4.5.3 CONDIÇÕES DE HIGIENE E LIMPEZA

Todo o projeto e layout são de acordo com as normas da vigilância sanitária e irá atender na integra as exigências do órgão regulador. O ambiente (clinica/consultório) passará por uma inspeção de vários itens, tais como: infraestrutura física e funcional, equipamentos e instrumental, desinfecção previa e esterilização, resíduos sólidos, abastecimento da água, serviço de limpeza próprio ou terceirizado, etc.

4.5.4 EXISTÊNCIA DE ESTACIONAMENTOS

O empreendimento disponibilizará de 03 subsolos de garagem, totalizando 150 vagas de estacionamento para automóveis.

4.5.5 PROXIMIDADE DE CLIENTES

O cliente é a figura mais importante na vida das empresas. Conforme Moreira (1996), as atividades de serviços se localizam próximas aos mercados a que servem, tanto quanto possível, onde existam facilidades de acesso e estacionamento, buscando, ao mesmo tempo, atingir uma grande parcela da população visada.

A área definida para o projeto, propositalmente ao lado de um grande hospital neurológico e cardiológico, servirá como referência e proximidade com o cliente alvo estabelecido, permitindo atendê-lo em toda a cadeia da especialização médica.

5 PLANO OPERACIONAL

Segundo João Pinheiro de Barros Neto (2002), planejamento operacional ou plano operacional é considerado como a formalização dos objetivos e procedimentos a seguir, principalmente através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas e é desenvolvido pelos baixos níveis de gerência. É também uma componente dos planos de marketing, e é um documento bastante útil na gestão de projetos. Planejar, ou fazer planos, consiste basicamente em estabelecer o que fazer, quando fazer, como fazer, quem fazer e em que sequência fazer. É uma atividade que esta presente no dia a dia de qualquer ser humano, embora não de forma estruturada, como se faz necessário quando está em jogo o futuro de uma organização. No projeto do FR Consultórios Médicos, vamos dividir o plano operacional em duas etapas: estrutura e suporte.

5.1 LAYOUT

Conforme Paulo Eduardo (2011), se sua empresa é uma indústria deve-se demostrar onde está localizado o maquinário responsável por cada etapa do desenvolvimento do seu produto, onde fica o depósito da sua empresa, onde está localizada a área administrativa. Se sua empresa for uma loja, onde está localizado o caixa, onde está o deposito, se sua loja é dividida em setores onde fica cada setor, se sua empresa possui um escritório descreva os locais onde está localizado cada item do seu escritório, se for possível faça isso através de uma planta, pois descrever de modo textual o arranjo físico da sua empresa pode ser bastante complexo e confuso.

O complexo de consultórios médicos terá 3 subsolos para aproximadamente 150 carros, 5 andares com 7 consultórios por andar de 30 a 64 metros quadrados, totalizando 35 consultórios médicos. Contará também com uma área comercial.

O projeto está aprovado pela vigilância sanitária de Curitiba. Contempla a acessibilidade para pessoas com deficiências. O mesmo leva a assinatura de Adolfo

Sakaguti (2013), reconhecido arquiteto que já atuou em complexas edificações da área de saúde.

As figuras a seguir ilustram perspectivas eletrônicas da fachada do empreendimento.

Figura 5 - Perspectiva lateral da fachada do empreendimento

Figura 6 - Perspectiva frontal da fachada do empreendimento

A figura abaixo ilustra a disposição dos consultórios no pavimento:

Figura 7 - Layout dos andares de consultórios médicos

A figura a seguir demonstra o layout do pavimento térreo:

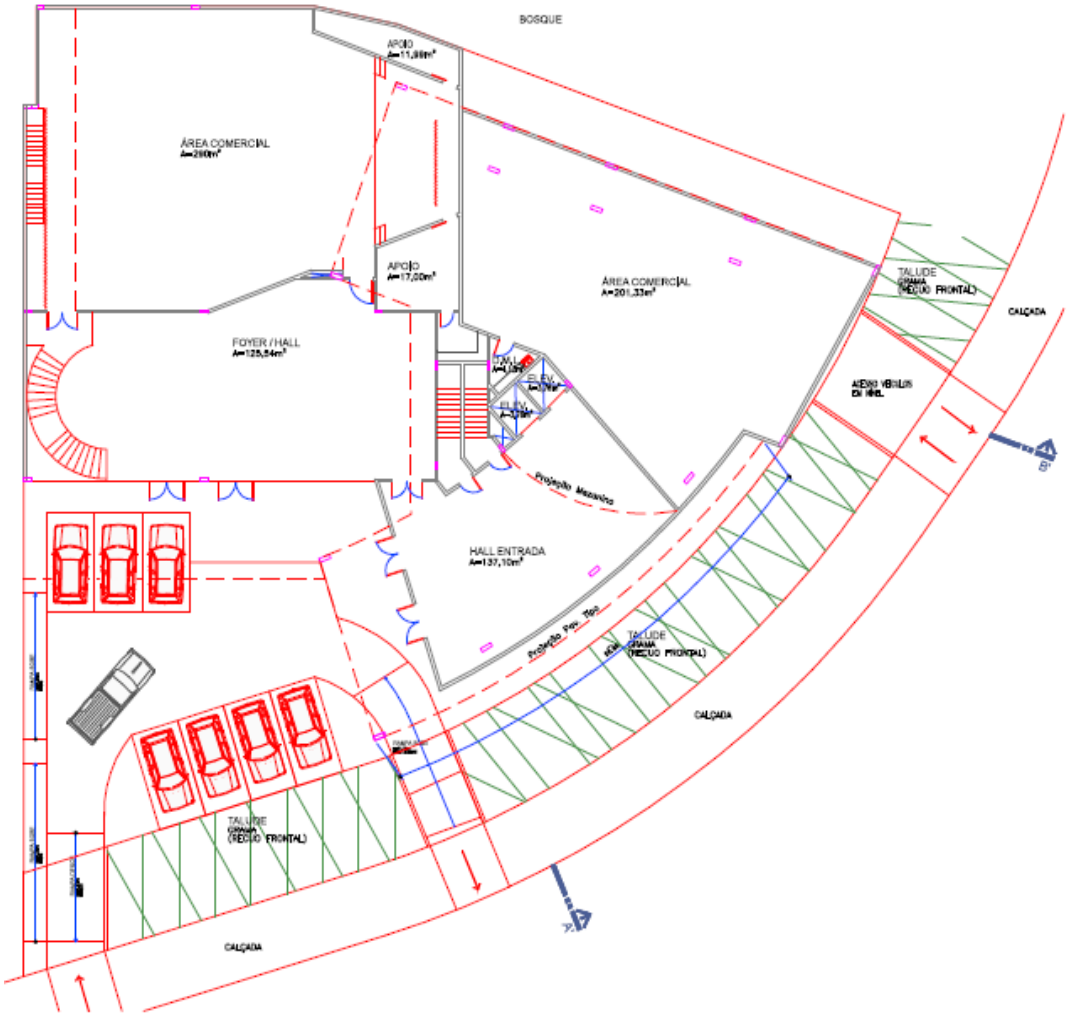

Figura 8 - Layout pavimento térreo

As duas próximas figuras ilustram a estrutura de subsolo:

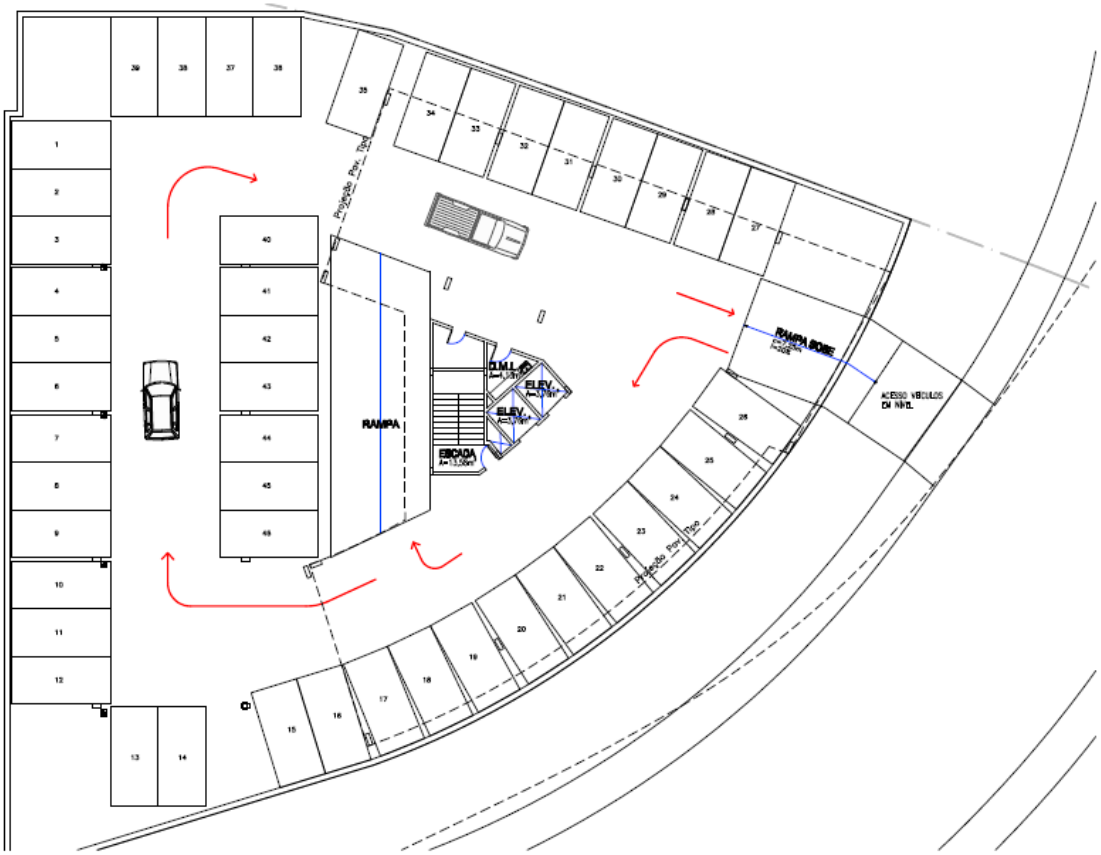

Figura 9 - Layout do subsolo 1

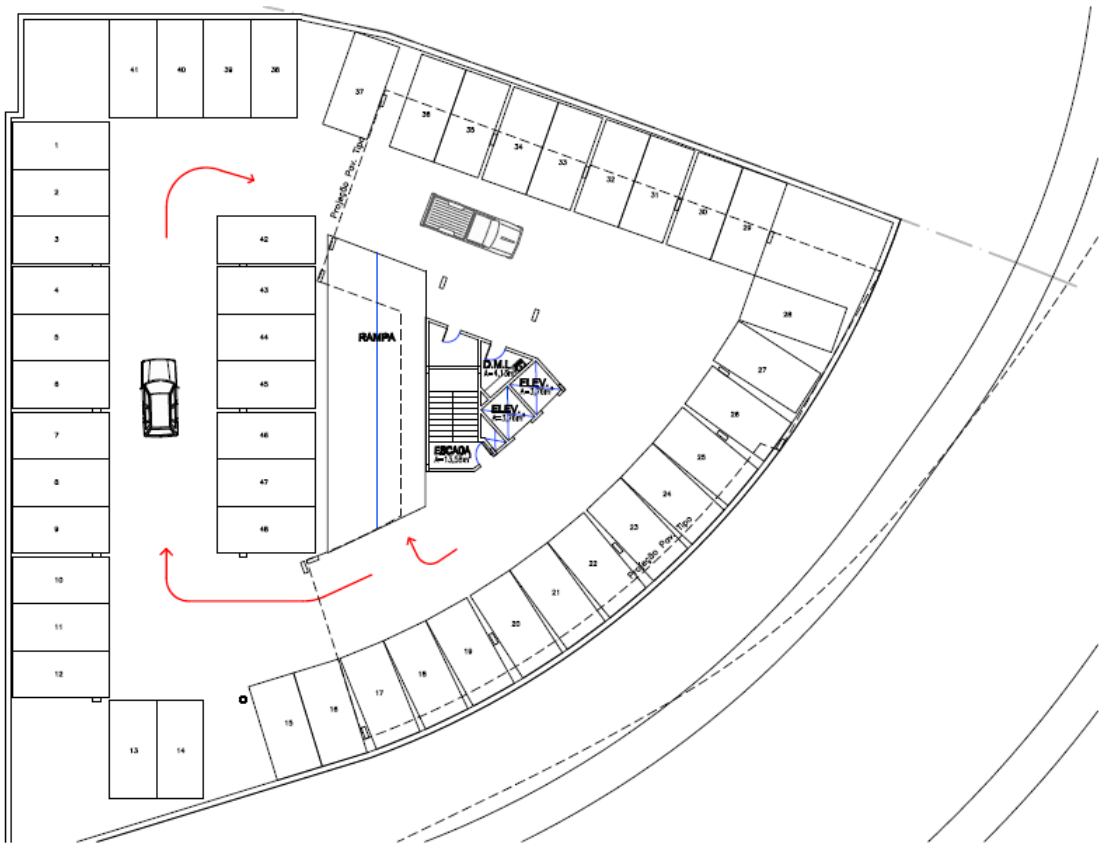

Figura 10 - Layout do subsolo 2

5.2 CAPACIDADE PRODUTIVA

Segundo Dernizo Pagnoncelli e Paulo Vasconcellos Filho (1992), a capacidade operacional é a capacidade que a empresa tem de prestar um serviço ou sua capacidade de produção, nesse cálculo influem o número de funcionários que essa empresa tem, o número de maquinário que essa empresa possui para cada função, a capacidade de entrega de matérias-primas por parte de seus fornecedores, capacidade de distribuição e armazenamento desses produtos pela empresa além de outros fatores. Basicamente é o quanto essa empresa pode produzir em determinado período, ou quanto serviço essa empresa pode prestar em determinado período.

A estrutura será localizada em conjunto a um hospital de alta complexidade de 70 leitos. Visando agregar a infraestrutura já existente um complexo de

consultórios que irão se beneficiar da estrutura hospitalar e agregar ao hospital vagas de estacionamento.

Serão 35 consultórios aptos a realizar exames e consultas diárias, atendendo a população que busca atendimento especializado.

Utilizando toda a capacidade produtiva, temos a possibilidade de realizar 700 consultas por dia.

O estacionamento tem capacidade para 150 veículos. Ficará aberto 24 horas. O hospital ao lado tem em média a circulação de 1.000 pessoas/dia considerando pacientes, visitantes e funcionários.

5.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Para Denis Alcides Rezende (2013), os processos operacionais servem para registrar como a empresa irá funcionar. As empresas devem pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. Identificando quais trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

Utilizando-se da estrutura do hospital ao lado, o médico poderá agendar a consulta via sistema integrado, o que proporcionará uma maior agilidade e comodidade ao paciente.

O paciente terá que se locomover ao prédio ao lado, passará pela recepção para um breve cadastro. Na sala de espera, aguardará pela sua consulta, será chamado e conduzido por uma recepcionista até o respectivo consultório. Será uma consulta médica multifuncional

Haverá uma administração do condômino, incluindo equipe de limpeza, manutenção e segurança do complexo.

5.4 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Idalberto Chiavenato (2013), gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla Rh é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

Os funcionários do estacionamento, limpeza e manutenção serão terceirizados. A equipe de limpeza será remunerada de acordo com sua categoria via administração do condomínio do prédio, bem como as recepcionistas. Os salários são os praticados pelo mercado.

Abaixo os salários definidos para cada colaborador, bem como as atribuições necessárias para as funções.

Funcionário	Cargo	Salário	VT	VR	Encargos
1	Caixa estacionamento 1	800,00	61,20	420,00	474,96
2	Caixa estacionamento 2	800,00	61,20	420,00	474,96
3	Auxiliar estacionamento	600,00	73,20	420,00	356,22
4	Manobrista 1	700,00	67,20	420,00	415,59
5	Manobrista 2	700,00	67,20	420,00	415,59
6	Segurança	850,00	58,20	420,00	504,65

Quadro 3 - Salários, benefícios e encargos dos funcionários do estacionamento

Funcionário	Cargo	Remuneração	VT	VR/VA	Encargos
1	Recepcionista principal	1000,00	49,20	420,00	593,70
2	Recepcionista andar 1	1000,00	49,20	420,00	593,70
3	Recepcionista andar 2	1000,00	49,20	420,00	593,70
4	Recepcionista andar 3	1000,00	49,20	420,00	593,70
5	Recepcionista andar 4	1000,00	49,20	420,00	593,70
6	Recepcionista andar 5	1000,00	49,20	420,00	593,70
7	aux. Higienização	650,00	70,20	420,00	385,91
8	aux. Higienização	650,00	70,20	420,00	385,91
9	aux. Higienização	650,00	70,20	420,00	385,91
10	aux. Manutenção	650,00	70,20	420,00	385,91
11	Segurança patrimonial 1	850,00	58,20	420,00	504,65
12	Segurança patrimonial 2	851,00	58,14	420,00	505,24

Quadro 4 - Salários, benefícios e encargos dos funcionários do edifício de consultórios

Funcionário	Cargo	Remuneração	VT	VR/VA	Encargos
1	Recepcionista principal	1000,00	49,20	0,00	593,70
2	Corretor 1	3500,00	0,00	0,00	2.077,95
3	Corretor 2	3500,00	0,00	0,00	2.077,95

Quadro 5 - Salários, benefícios e encargos dos funcionários de marketing e pré-venda

Cargo/Função	Pré-Requisitos	Competências Pessoais	Competências Técnicas	Número Funcionários
Caixa estacionamento	Ensino médio concluído	Demonstrar atenção comunicar-se, trabalhar em equipe e capacidade de organização.	Experiência na área, habilidades numéricas.	2
Auxiliar Estacionamento	Ensino médio concluído	Demonstrar atenção comunicar-se, trabalhar em equipe e capacidade de organização.	Experiência na área, habilidades numéricas.	1
Manobrista	Ensino médio concluído	Demonstrar atenção comunicar-se, trabalhar em equipe e capacidade de organização.	Experiência anterior como manobrista	2
Segurança	Ensino médio concluído	Demonstrar atenção, paciência, trabalhar em equipe, bom condicionamento físico, autocontrole, saber ouvir, compreensão e iniciativa.	Experiência na área, habilidades numéricas, conhecimento de informática.	1
Recepcionista	Ensino médio concluído	Visar à satisfação dos clientes, demonstrar atenção comunicar-se, trabalhar em equipe e capacidade de organização.	Experiência na área, habilidades numéricas, conhecimento de informática.	6
Aux. Higienização	Ensino médio concluído	Cuidar da sua aparência e higiene pessoal	Experiência na área	3
Corretor	Ensino médio concluído	Liderança, atitudes empreendedoras, trabalho em equipe, inovação e dinamismo.	Certificação CRECI	2
Aux. Manutenção	Ensino médio concluído	Demonstrar atenção, paciência, trabalhar em	Experiência na área	1

		equipe, bom condicionamento físico, autocontrole, saber ouvir, compreensão e iniciativa.		
Segurança Patrimonial	Ensino médio concluído	Demonstrar atenção, paciência, trabalhar em equipe, bom condicionamento físico, autocontrole, saber ouvir, compreensão e iniciativa.	Experiência na área, habilidades numéricas, conhecimento de informática.	2

Quadro 6 - Competências necessárias para as funções

6 PLANO FINANCEIRO

A abordagem aqui adotada consiste na construção de um fluxo de caixa para contemplar todas as estimativas e expectativas em relação ao futuro do empreendimento e de se constituir numa ferramenta dinâmica para atualizações periódicas e de avaliações do que foi projetado contra o que será realizado. A integração das estimativas contidas no plano financeiro deverá ser muito bem casada com os demais planos de maneira a orientar estratégias operacionais e de inserção mercadológica e na acurácia de projeções financeiras mais próximas da realidade que se pretende atingir.

A direção dada pelos investimentos necessários a operação ou funcionamento do empreendimento pode ser melhor definida como segue:

> ”De forma geral, numa empresa em funcionamento, as operações são os trabalhos repetitivos do dia-a-dia, e o projeto é um esforço com início e fim definidos empreendido para criar um produto ou serviço único (...). O resultado é único porque, quando concluído, será incorporado às operações da empresa em funcionamento, e a equipe de projetos continuará com outros projetos e atividades. Antes de uma oportunidade de investimento ser aceita temos apenas um projeto descrito de forma completa em folhas de papel contendo o registro de suas estimativas, a avaliação e a recomendação de aceitar ou rejeitar o projeto de investimento. Ele continua sendo chamado de projeto depois de aprovado e durante sua execução, até entrar em plena operação, quando passa a ser um investimento realizado. (...) é utilizado com maior frequência o termo projeto representando projeto de investimento ou investimento, todos sinônimos dentro do mesmo contexto” (LAPPONI, 2007).

Tendo em vista o conceito acima exposto, de que um projeto é assim denominado desde sua elaboração até a plena operação, e para melhor análise, o projeto de implementação do FR Consultórios será subdivido em quatro fases, de acordo com o PmBok Guide (2013):

1ª A de Marketing, Pré-venda e Lançamento com prazo estimado em 6 meses;

2ª A fase da obra civil com prazo de execução estimada em 18 meses;

3ª A fase de finalização da obra civil e de início da operação dos consultórios, até sua consolidação, estimada em 24 meses (2 anos);

4ª A fase contendo o posterior plano de mix de prestação de serviços e elevação contínua dos retornos financeiros futuros contados a partir do 49º mês do projeto adiante.

O gráfico de Gantt a seguir elucida as fases do plano financeiro e seus prazos estimados:

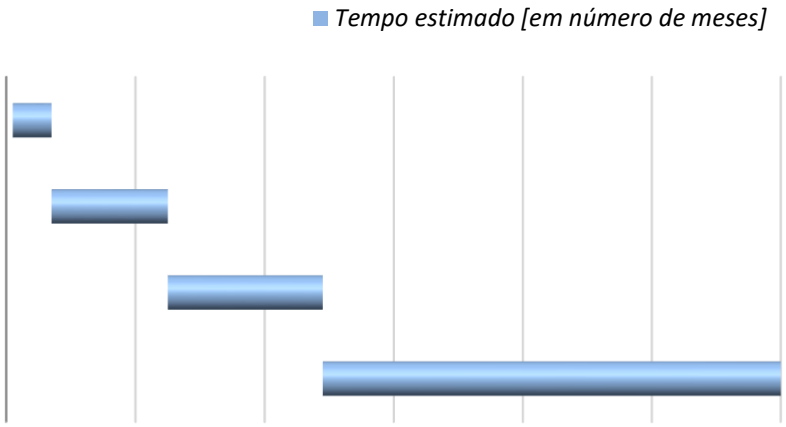

Figura 11 - Gráfico de Gantt das fases do Plano Financeiro

Como medida de flexibilidade e contingenciamento de riscos ou de quaisquer eventualidades que venham interferir no cronograma de execução, dilataram-se alguns prazos, em especial na segunda fase do plano financeiro.

6.1 INVESTIMENTOS FIXOS

Inicialmente é interessante destacar o conceito de investimento fornecido por Sandroni:

> ”Aplicação de recursos (dinheiro ou títulos) em empreendimentos que renderão juros ou lucros, em geral a longo prazo. Num sentido amplo, o termo aplica-se tanto à compra de máquinas, equipamentos e imóveis para a instalação de unidades produtivas como à compra de títulos financeiros (letras de câmbio, ações, etc.). Nesses termos, investimento é toda aplicação de dinheiro com expectativa de lucro. Em sentido estrito, em economia, investimento significa a aplicação de capital em meios que levam ao crescimento da capacidade produtiva (instalações, máquinas, meios de transporte), ou seja, em bens de capital. Por isso, considera-se também investimento a aplicação de recursos do Estado em obras muitas vezes não lucrativas, mas essenciais por integrarem a infra-estrutura da economia (saneamento básico, rodovias, comunicações). O investimento bruto corresponde a todos os gastos realizados com bens de capital (máquinas e equipamentos) e formação de estoques. O investimento líquido exclui as despesas com manutenção e reposição de peças, equipamentos e instalações desgastadas pelo uso. Como está mais diretamente ligado à compra de bens de capital e, portanto, à ampliação da capacidade produtiva, o investimento líquido mede com maior precisão o crescimento da economia” (SANDRONI,1999).

Neste capítulo abordar-se-ão os investimentos em máquinas, equipamentos, mobiliário, etc.

Para a fase 1 (Marketing, pré-venda e lançamento) serão necessários materiais e equipamentos que auxiliem as vendas, como mesas, computadores, a maquete do empreendimento e o plantão de vendas. Tais itens são descritos no quadro a seguir, bem como suas quantidades e valores:

Descrição	Quantidade	Valor Unit.	Total
Computadores	2	R$ 3.000	R$ 6.000
TV LCD	2	R$ 3.000	R$ 6.000
Móveis	3	R$ 2.000	R$ 6.000
Mesas	2	R$ 600	R$ 1.200
Maquete	1	R$ 3.000	R$ 3.000
Plantão de vendas	1	R$ 30.000	R$ 30.000
Total			R$ 52.200

Quadro 7 – Investimentos fixos – Fase 1

Na fase 2 (Obra Civil), tendo em vista sua temporariedade, serão locados os equipamentos e instalações necessárias, sendo os seus custos incorporados ao orçamento da obra.

Para as fases seguintes, 3 (Finalização da obra civil e início da operação dos consultórios) e 4 (Operação e expansão) serão necessários investimentos em mobiliário, decoração, além de equipamentos específicos para o estacionamento. Tais itens são descritos no quadro a seguir, bem como suas quantidades e valores:

Descrição	Quantidade	Valor Unit.	Total
TV LCD	7	R$ 3.000	R$ 21.000
Móveis	7	R$ 2.000	R$ 14.000
Mesas	7	R$ 600	R$ 4.200
Cadeiras de espera	100	R$ 150	R$ 15.000
Decoração entrada	1	R$ 30.000	R$ 30.000
Guiche estacionamento	2	R$ 3.000	R$ 6.000
Cancela	3	R$ 5.000	R$ 15.000
Total			R$ 105.200

Quadro 8 – Investimentos fixos – Fases 3 e 4

6.2 CAPITAL DE GIRO

Para a avaliação na necessidade líquida de capital de giro é necessário estudar os custos fixo e variável mensais, conforme seguem os próximo subcapítulos.

6.2.1 CUSTO FIXO MENSAL

Os desembolsos considerados fixos, sejam eles custos ou despesas, são aqueles que independem do volume de produção ou de vendas. Em geral, fazem parte desse grupo os gastos com a estrutura administrativa e operacional que precisa ser formada para a operação da empresa como um todo ou como parte de um projeto.

No âmbito do FR Consultórios, os principais grupos de contas que contem esses custos e despesas são: salários e encargos; material de consumo; serviços de terceiros; bolsas e estágios; depreciação e despesas diversas.

6.2.1.1 Estimativa de Custos Fixos Operacionais

O Quadro 9 a seguir relaciona as projeções de gastos para cada um destes segmentos nos 10 anos de projeto, sendo que a somatória das componentes totalizará R$ 3.233.791,93.

As Despesas de Pessoal contemplarão as saídas no fluxo de caixa a partir do 25º mês, ou seja, quando a obra civil já tenha sido finalizada. Neste 25º mês (ou 3º ano) de operação do projeto, entrarão imediatamente em campo profissionais a serem alocados devidamente nos setores de estacionamento e dos consultórios propriamente.

Para os próximos sete anos programados, as despesas tenderão a cair e se estabilizar num patamar de preços controlável.

Os quadros Quadro 10 e Quadro 11 a seguir resumem os desembolsos estimados com folha de pagamento de cada um dos profissionais necessários:

Rubrica	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
DESPESA DE PESSOAL	**R$ -**	**R$ -**	**R$ 342.361,49**	**R$ 342.361,49**	**R$ 342.361,49**
Salários	R$ -	R$ -	R$ 177.012,00	R$ 177.012,00	R$ 177.012,00
Encargos	R$ -	R$ -	R$ 105.099,89	R$ 105.099,89	R$ 105.099,89
Assistencia Médica	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Vale Refeição	R$ -	R$ -	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00
Vale Transporte	R$ -	R$ -	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60
Remuneração de Estagiários	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**	**R$ -**
DESPESA DE SERVIÇO	**R$ 216.000,00**	**R$ 164.800,00**	**R$ 38.500,00**	**R$ 10.800,00**	**R$ 10.800,00**
Mâo de obra Terceirizada	R$ 96.000,00	R$ 96.000,00	R$ 9.700,00	R$ 8.400,00	R$ 8.400,00
Assessoria Juridíca	R$ 12.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Marketing	R$ 48.000,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Assessoria em Comunicação	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Propaganda e Publicidade	R$ 60.000,00	R$ 68.800,00	R$ 70.560,00	R$ 70.560,00	R$ -
Anúncios e Publicações	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Informática	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -

Rubrica	Ano VI	Ano VII	Ano VIII	Ano IX	Ano X	Total Est. Custos Diretos
DESPESA DE PESSOAL	**R$ 342.361,49**	**R$ 342.361,49**	**R$ 342.361,49**	**R$ 342.361,49**	**R$ 342.361,49**	**R$ 2.738.891,93**
Salários	R$ 177.012,00	R$ 177.012,00	R$ 177.012,00	R$ 177.012,00	R$ 177.012,00	**R$ 1.416.096,00**
Encargos	R$ 105.099,89	R$ 105.099,89	R$ 105.099,89	R$ 105.099,89	R$ 105.099,89	**R$ 840.799,13**
Assistencia Médica	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**
Vale Refeição	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00	**R$ 411.264,00**
Vale Transporte	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60	**R$ 70.732,80**
Remuneração de Estagiários	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**
DESPESA DE SERVIÇO	**R$ 10.800,00**	**R$ 10.800,00**	**R$ 10.800,00**	**R$ 10.800,00**	**R$ 10.800,00**	**R$ 494.900,00**
Mâo de obra Terceirizada	R$ 8.400,00	R$ 8.400,00	R$ 8.400,00	R$ 8.400,00	R$ 8.400,00	**R$ 260.500,00**
Assessoria Juridíca	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ 12.000,00**
Marketing	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ 48.000,00**
Assessoria em Comunicação	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**
Propaganda e Publicidade	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ 269.920,00**
Anúncios e Publicações	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**
Informática	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**

Quadro 9 – Projeção de custo variável mensal

Funcionário	Cargo	Salário	VT	VR	Encargos
1	Caixa estacionamento 1	R$ 800,00	R$ 195,60	R$ 525,00	R$ 474,96
2	Caixa estacionamento 2	R$ 800,00	R$ 195,60	R$ 525,00	R$ 474,96
3	Auxiliar estacionamento	R$ 600,00	R$ 207,60	R$ 525,00	R$ 356,22
4	Manobrista 1	R$ 700,00	R$ 201,60	R$ 525,00	R$ 415,59
5	Manobrista 2	R$ 700,00	R$ 201,60	R$ 525,00	R$ 415,59
6	Segurança	R$ 850,00	R$ 192,60	R$ 525,00	R$ 504,65

Quadro 10 – Proposta salarial para a equipe de operação do estacionamento

Funcionário	Cargo	Remuneração	VT	VR/VA	Encargos
1	Recepcionista principal	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ 525,00	R$ 593,70
2	Recepcionista andar 1	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ 525,00	R$ 593,70
3	Recepcionista andar 2	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ 525,00	R$ 593,70
4	Recepcionista andar 3	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ 525,00	R$ 593,70
5	Recepcionista andar 4	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ 525,00	R$ 593,70
6	Recepcionista andar 5	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ 525,00	R$ 593,70
7	aux. Higienização	R$ 650,00	R$ 204,60	R$ 525,00	R$ 385,91
8	aux. Higienização	R$ 650,00	R$ 204,60	R$ 525,00	R$ 385,91
9	aux. Higienização	R$ 650,00	R$ 204,60	R$ 525,00	R$ 385,91
10	aux. Manutenção	R$ 650,00	R$ 204,60	R$ 525,00	R$ 385,91
11	Segurança patrimonial 1	R$ 850,00	R$ 192,60	R$ 525,00	R$ 504,65
12	Segurança patrimonial 2	R$ 851,00	R$ 192,54	R$ 525,00	R$ 505,24

Quadro 11 – Proposta salarial para a equipe de operação dos consultórios

A incidência dos impostos e encargos sobre a folha salarial obedeceu os seguintes parâmetros (Quadro 12):

vale transporte / funcionário	243,60
preço do VT	2,90
n. de VT / dia	4
dias trabalhados	21
Encargos sobre folha de pagto	**59,37%**
13o. Salário	8,33%
férias	8,33%
adicional férias	2,78%
fgts	8,00%
fgts (provisão de multa para rescisão)	4,00%
inss patronal	20,00%
Previdenciário s/ 13o/férias/DSR	7,93%
vale refeição ou alimentação / funcionário	**525,00**
preço do VR/VA	25,00
n. de VR / dia	1
dias trabalhados	21
Assistência Médica - UNIMED	**186,00**
Por dependente	93,00
n. médio de dependentes	2

Quadro 12 – Parâmetros de incidência tributária sobre a folha salarial

Todos os custos acima descritos, acrescidos das despesas com água, luz e telefone irão ser rateados entre os condôminos em uma taxa condominial proporcional à área útil de cada consultório.

6.2.1.2 Depreciação

As estimativas de depreciação dizem respeito ao desgaste físico dos bens nos quais serão feitos os investimentos fixos previstos no plano de negócio. Existem várias formas de se levar em consideração a depreciação nos cálculos do projeto. Para o caso dos planos de negócio no âmbito do empreendimento, a depreciação deverá ser calculada levando em consideração o número máximo de anos previstos para a duração física do equipamento e o número mínimo de anos correspondente ao critério legal estabelecido pela Receita Federal do Brasil (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 1998).

Em linhas gerais, a Receita Federal estabelece os seguintes critérios:

- Obras civis para construção de prédios devem ser depreciadas em 25 anos;
- As máquinas e equipamentos de uso geral devem ser depreciados em 5 anos;
- Os equipamentos de informática, como computadores e impressoras, devem ser depreciados em 3 anos;
- Os móveis devem ser depreciados em 10 anos.

No caso de bens que não estão sujeitos à depreciação (ou desgaste físico), mas os quais, sabidamente, perdem seu valor ao longo do tempo (softwares, por exemplo), é preciso levar em conta os valores relativos às amortizações (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 1998).

6.2.2 CUSTO VARIÁVEL MENSAL

Compõe os custos variáveis do projeto, as despesas com pessoal, marketing, assessoria jurídica e comercialização.

As despesas com marketing e pré-venda, contidas dentro da rubrica de Despesas de Serviço, serão aplicadas em serviços terceirizados e utilizadas de maneira mais intensiva nos três primeiros anos do projeto. O intuito é o de divulgar o empreendimento com a máxima eficiência possível para público consumidor e demandante dos serviços a serem oferecidos.

O Quadro 13, a seguir, demonstra a proposta salarial para a equipe de operação do marketing.

Funcionário	Cargo	Remuneração	VT	VR/VA	Encargos
1	Recepcionista principal	R$ 1.000,00	R$ 183,60	R$ -	R$ 593,70
2	Corretor 1	R$ 3.500,00	R$ 33,60	R$ -	R$ 2.077,95
3	Corretor 2	R$ 3.500,00	R$ 33,60	R$ -	R$ 2.077,95

Quadro 13 – Proposta salarial para a equipe de operação do marketing

A somatória das componentes incluídas na matriz de custos diretos totalizará R$ 1.600.120,00 ao longo do prazo estimado de 10 anos do projeto.

6.2.3 NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO

Conforme ilustra o gráfico abaixo, o saldo de receitas menos despesas fica negativo apenas durante o período da obra (meses 6 a 24), sendo positivo antes deste período e a partir de então.

Considerando-se que o período de obra é onde estão centrados os maiores gastos do projeto e que estes serão suportados pelos investimentos iniciais dos investidores não há necessidade de obtenção de capital de giro de terceiros durante todo o projeto.

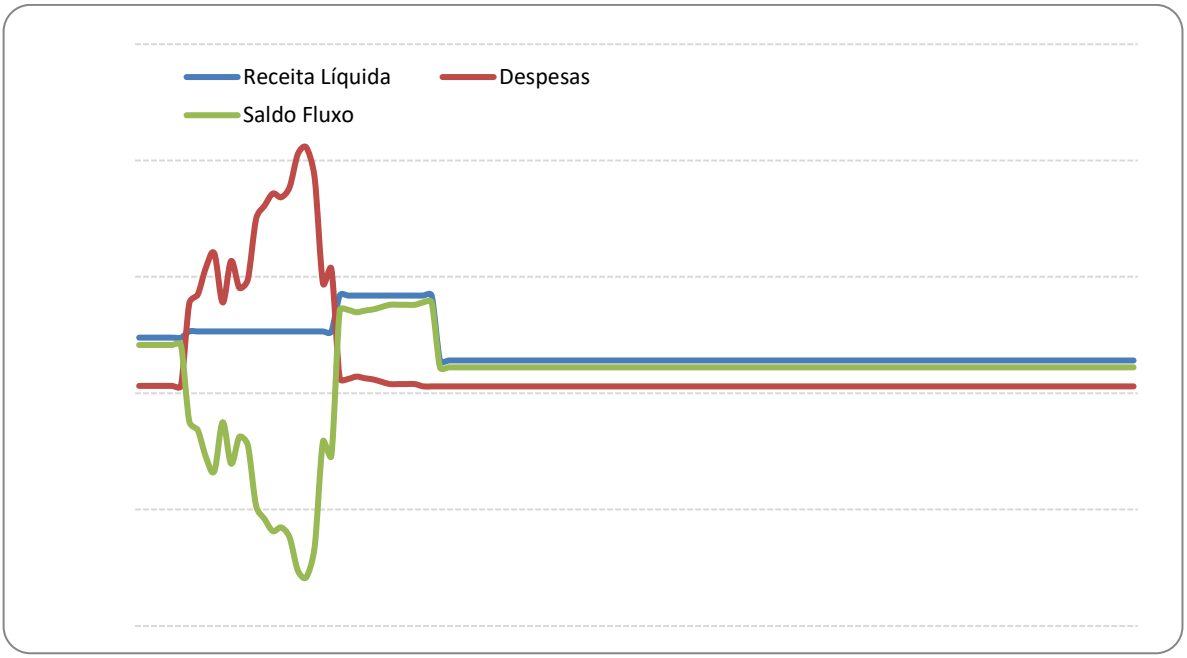

Figura 12 - Projeção mensal do fluxo de caixa

6.3 CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Os desembolsos referentes aos investimentos[2] para iniciar as atividades serão descritos conforme segue:

- Investimentos do arrendatário do estacionamento - R$ 2.000.000,00
- Investimentos do arrendatário da área comercial - R$ 2.000.000,00
- Investimento próprio - R$ 2.000.000,00
- Investimento terreno - R$ 1.294.635,00

A discriminação dos investimentos fixos se faz fundamental, uma vez que a macrofase da obra civil, bem como o atendimento aos prazos estimados, são cruciais para atender as expectivas dos investidores e/ou *stackeholders*. A fim de refinar a projeção de custos, para a referida obra civil, fora utilizado como fator de correção o Índice Nacional da Construção Civil (INCC) de janeiro de 2013 referentes aos últimos

[2] Vale ressaltar que dentro da abordagem de fluxo de caixa os investimentos acima mencionados foram inseridos como Mês 0 (zero) para efeitos de cálculo.

12 meses anteriores, medida de preços relativos que reajusta os valores dos materiais a serem adquiridos para construir obtida junto ao SINDUSCON-PR (2013).

Como a composição dos investimentos fixos envolve a aquisição de bens de capital (máquinas, equipamentos, etc.) fora também utilizada a taxa de depreciação linear orientada pela Receita Federal do Brasil e Instrução Normativa SRF nº 162 de 31 de dezembro 1998 (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 1998) para trazer maior precisão aos cálculos.

O Quadro 14 a seguir, demonstra toda a composição de tais investimentos para subsidiar o futuro das operações do projeto.

Uma vez estabelecido o valor total dos investimentos pré-operacionais e fixos, além do cronograma do plano, é importante elaborar uma tabela descrevendo as fontes de financiamento do projeto, a distribuição dos recursos ao longo do tempo de duração do projeto. Esta distribuição mês a mês pode ser verificada na planilha Excel anexada a este documento.

	Rubrica	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV
Depreciação ou Fator de Correção de Preços	**INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS**	**R$ 3.098.848,14**	**R$ 9.101.180,42**	**R$ 579.990,76**	**R$ 347.090,76**
	OBRA CIVIL	**R$ 2.830.648,14**	**R$ 8.936.380,42**	**R$ -**	**R$ -**
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	Conf. Orçamenstista	R$ 2.135.880,06	R$ 8.936.380,42	R$ -	R$ -
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	Adicional subsolo	R$ 694.768,08	R$ -	R$ -	R$ -
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	taxa de administração	R$ 392.245,60	R$ 784.491,21	R$ -	R$ -
	MATERIAIS	**R$ 45.000,00**	**R$ -**	**R$ 154.200,00**	**R$ -**
Deprec. Linear de 10%	Livros, Fitas e CD'S	R$ 6.000,00	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 6%	Periódicos e Assinaturas	R$ 6.000,00	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 6%	Bens de Pequeno Valor	R$ -	R$ -	R$ 21.000,00	R$ -
Deprec. Linear de 30%	Recursos de Informática	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 20%	Material de Expediente	R$ -	R$ -	R$ 100.000,00	R$ -
Deprec. Linear de 20%	Outros Materiais	R$ 33.000,00	R$ -	R$ 33.200,00	R$ -
Depreciação ou Fator de Correção de Preços	**INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS**	Ano V	Ano VI	Ano VII	Ano VIII
INCC	**OBRA CIVIL**	**R$ 347.168,76**	**R$ 347.312,76**	**R$ 1.836.480,00**	**R$ 1.836.480,00**
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	Conf. Orçamenstista	R$ -	R$ -	R$ 1.428.480,00	1428480
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	Adicional subsolo	R$ -	R$ -	R$ 252.000,00	252000
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	taxa de administração	R$ -	R$ -	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00
	MATERIAIS	**R$ -**	**R$ -**	**R$ 388.208,76**	**R$ 388.352,76**
Deprec. Linear de 10%	Livros, Fitas e CD'S	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 6%	Periódicos e Assinaturas	R$ -	R$ -	R$ 336.800,76	R$ 336.944,76
Deprec. Linear de 6%	Bens de Pequeno Valor	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 30%	Recursos de Informática	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 20%	Material de Expediente	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Deprec. Linear de 20%	Outros Materiais	R$ -	R$ -	R$ 51.408,00	R$ 51.408,00
		R$ -	R$ -	R$ 8.841,60	R$ 8.841,60
Depreciação ou Fator de Correção de Preços	**INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS**	Ano IX	Ano X		TOTAL INV. FIXOS
INCC	**OBRA CIVIL**	**R$ 1.836.535,00**	**R$ 1.836.546,00**		**R$ 25.086.661,00**
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	Conf. Orçamenstista	R$ 1.428.535,00	R$ 1.428.546,00		**R$ 11.427.961,00**
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	Adicional subsolo	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00		**R$ 2.016.000,00**
INCC de 6.86% (12 meses jan/2013)	taxa de administração	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00		**R$ 960.000,00**
	MATERIAIS	**R$ 373.076,76**	**R$ 373.088,76**		**R$ 3.423.780,70**
Deprec. Linear de 10%	Livros, Fitas e CD'S	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00		**R$ 288.000,00**
Deprec. Linear de 6%	Periódicos e Assinaturas	R$ -	R$ -		**R$ 1.186.184,28**
Deprec. Linear de 6%	Bens de Pequeno Valor	R$ 337.076,76	R$ 337.088,76		**R$ 1.630.022,93**
Deprec. Linear de 30%	Recursos de Informática	R$ -	R$ -		**R$ 105.099,89**
Deprec. Linear de 20%	Material de Expediente	R$ -	R$ -		**R$ 51.408,00**
Deprec. Linear de 20%	Outros Materiais	R$ -	R$ -		**R$ 163.065,60**

Quadro 14 – Matriz de investimentos fixos ao longo do prazo de execução do cronograma financeiro

6.4 RESUMO FINANCEIRO

Conforme apontado na seção anterior, as principais fontes de investimentos iniciais para o mês 0 (zero).

Os dados para elaboração das estimativas de receitas já foram estabelecidos no plano de marketing. É de lá que se devem buscar os preços estabelecidos para os produtos/serviços e as respectivas quantidades previstas para venda. Basicamente, as fontes de receita são as que seguem:

Rubrica	**Ano I**	**Ano II**	**Ano III**	**Ano IV**	**Ano V**	
RECEITA BRUTA	**R$ 3.291.655,00**	**R$ 3.464.900,00**	**R$ 5.474.625,00**	**R$ 1.836.480,00**	**R$ 1.836.480,00**	
Operação do estacionamento	R$ -	R$ -	R$ 1.428.480,00	R$ 1.428.480,00	R$ 1.428.480,00	
Aluguel de consultórios	R$ -	R$ -	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00	
Aluguel de área comercial 1	R$ -	R$ -	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00	
Aluguel de área comercial 2	R$ -	R$ -	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	
Vendas de consultórios	R$ 3.291.655,00	R$ 3.464.900,00	R$ 3.638.145,00	R$ -	R$ -	
Investimentos de estacionamento	R$	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	
Investimentos de área comercial	R$	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	
Investimento próprio	R$	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	
IMPOSTOS	**R$ 263.332,40**	**R$ 277.192,00**	**R$ 437.970,00**	**R$ 560.634,10**	**R$ 146.918,40**	
ISS (5%)	R$ 164.582,75	R$ 173.245,00	R$ 273.731,25	R$ 350.396,31	R$ 91.824,00	
Cofins (3%)	R$ 98.749,65	R$ 103.947,00	R$ 164.238,75	R$ 210.237,79	R$ 55.094,40	
RECEITA LÍQUIDA	**R$ 3.028.322,60**	**R$ 3.187.708,00**	**R$ 5.036.655,00**	**R$ 6.447.292,15**	**R$ 1.689.561,60**	
Rubrica	Ano VI	Ano VII	Ano VIII	Ano IX	Ano X	Total
RECEITA BRUTA	**R$ 1.836.480,00**	**R$ 1.836.480,00**	**R$ 1.836.480,00**	**R$ 1.836.535,00**	**R$ 1.836.546,00**	**R$ 25.086.661,00**
Operação do estacionamento	R$ 1.428.480,00	R$ 1.428.480,00	R$ 1.428.480,00	R$ 1.428.535,00	R$ 1.428.546,00	R$ 11.427.961,00
Aluguel de consultórios	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00	R$ 252.000,00	R$ 2.016.000,00
Aluguel de área comercial 1	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00	R$ 960.000,00
Aluguel de área comercial 2	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 288.000,00
Vendas de consultórios	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 10.394.700,00
Investimentos de estacionamento	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Investimentos de área comercial	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Investimento próprio	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
IMPOSTOS	R$ 146.918,40	**R$ -**	**R$ -**	**R$ -**	**R$ -**	**R$ 1.832.965,30**
ISS (5%)	R$ 91.824,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 1.145.603,31
Cofins (3%)	R$ 55.094,40	R$ 146.918,40	R$ 146.918,40	R$ 146.922,80	R$ 146.923,68	R$ 1.275.045,27
RECEITA LÍQUIDA	**R$ 689.561,60**	**R$ 91.824,00**	**R$ 91.824,00**	**R$ 91.826,75**	**R$ 91.827,30**	**R$ 21.446.403,00**

Quadro 15 – Composição de receitas bruta e líquida anuais

Quando observamos qual a componente/rubrica que mais esperamos obter maior fluxo financeiro na operação do estacionamento, notamos que ao longo dos 10 anos de operação, 45,6% de representatividade sobre a receita recaem sobre o mesmo e outros 41,4% sobre a venda dos consultórios. O Quadro 16 a seguir resume as fontes de recursos esperadas ao longo dos 10 anos:

Rubrica	**Ano I**	**Ano II**	**Ano III**	**Ano IV**	**Ano V**	
RECEITA BRUTA	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	
Operação do estacionamento	0,0%	0,0%	26,1%	77,8%	77,8%	
Aluguel de consultórios	0,0%	0,0%	4,6%	13,7%	13,7%	
Aluguel de área comercial 1	0,0%	0,0%	2,2%	6,5%	6,5%	
Aluguel de área comercial 2	0,0%	0,0%	0,7%	2,0%	2,0%	
Vendas de consultórios	100,0%	100,0%	66,5%	0,0%	0,0%	
Investimentos de estacionamento	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Investimentos de área comercial	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Investimento próprio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
IMPOSTOS	**8,0%**	**8,0%**	**12,6%**	**16,2%**	**4,2%**	
ISS (5%)	5,0%	5,0%	5,0%	19,1%	5,0%	
Cofins (3%)	3,0%	3,0%	3,0%	11,4%	3,0%	
RECEITA LÍQUIDA	**100,0%**	**100,0%**	**92,0%**	**351,1%**	**92,0%**	
Rubrica	Ano VI	Ano VII	Ano VIII	Ano IX	Ano X	Total
DESPESAS	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
DESPESA DA OBRA CIVIL	77,8%	77,8%	77,8%	77,8%	77,8%	45,6%
Conf. Orçamenstista	13,7%	13,7%	13,7%	13,7%	13,7%	8,0%
Adicional subsolo	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	3,8%
taxa de administração	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	1,1%
DESPESA DE PESSOAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	41,4%
Salários	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Encargos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Assistencia Médica	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vale Refeição	**4,2%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**7,3%**
Vale Transporte	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,6%
Remuneração de Estagiários	3,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	5,1%
DESPESA DE SERVIÇO	**92,0%**	**5,0%**	**5,0%**	**5,0%**	**5,0%**	**100,0%**

Quadro 16 – Composição das receitas estimadas

6.5 VIABILIDADE

Para que se possa fazer a análise de viabilidade do projeto é preciso começar com a projeção do fluxo de caixa. Essa projeção visa, fundamentalmente demonstrar se o investimento e capaz de gerar recursos que sejam capazes de pagar os investimentos feitos para a sua realização. Uma vez calculados os fluxos de caixa do período projetado, deverão ser calculados os seguintes Indicadores de viabilidade do projeto:

- Valor Presente Líquido (VPL) é utilizado na análise da viabilidade de um projeto de investimento. Ele e definido como o somatório dos valores presentes dos fluxos estimados de uma aplicação, calculados a partir de uma taxa dada e de seu período de duração. Caso o VPL encontrado no cálculo seja negativo, o retorno do projeto será menor que o investimento inicial, o que sugere que ele seja reprovado. Caso ele seja positivo, o valor obtido no projeto pagará o. Investimento inicial, o que o torna viável.
- Taxa Interna de Retorno (TIR) - é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Significa a taxa de Retorno de um projeto. Diferente da VPL, a TIR apresenta o resultado em porcentagem.
- Payback - é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. O payback pode ser:
  - ✓ Nominal, se calculado com base no fluxo de caixa com valores nominais;
  - ✓ Presente líquido, se calculado com base no fluxo de caixa com valores trazidos ao valor presente líquido.

O gráfico a seguir resume o comportamento mensal projetado do fluxo de caixa para os 10 anos do projeto:

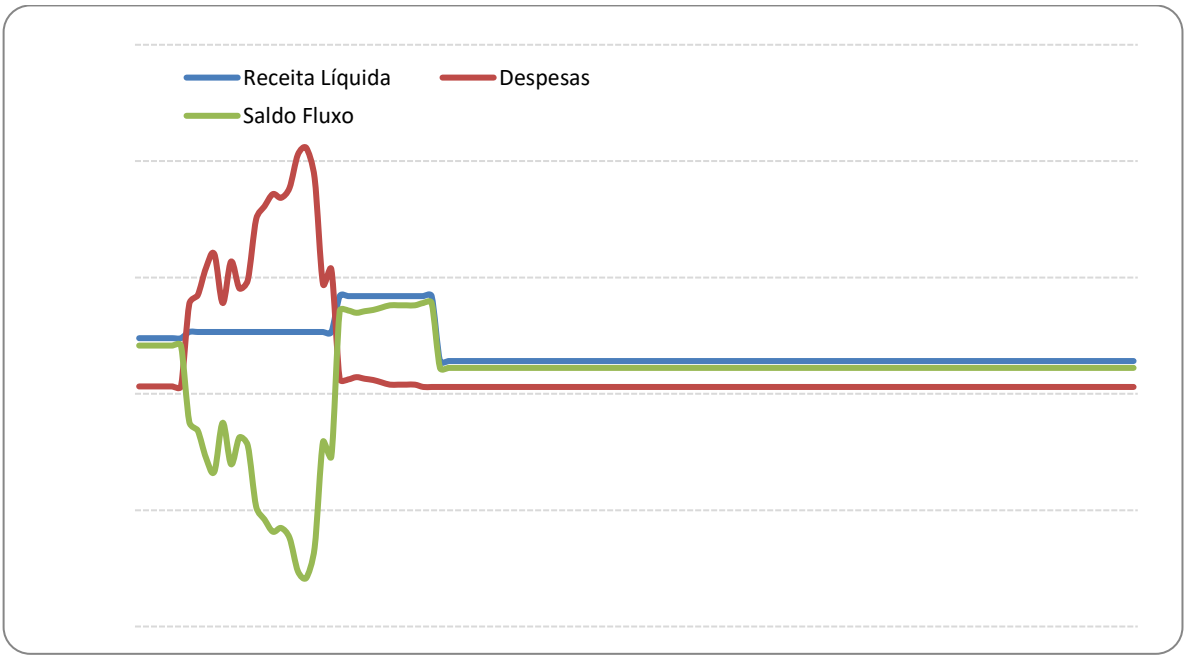

Figura 13 - Projeção mensal do fluxo de caixa

Com o gráfico acima notamos a inversão para o terreno negativo do fluxo de caixa a partir do 7º mês, em decorrência do início da operação da fase das obras civis. A inversão do saldo do fluxo de caixa do projeto para o positivo ocorre a partir do 25º mês, período no qual estimamos a finalização das obras e início das operações do projeto contemplando as entradas de receitas provenientes das vagas de estacionamento, dos aluguéis e vendas dos consultórios e aluguéis da área comercial.

A estabilidade prevista para o fluxo de caixa denota o grau de risco associado ao projeto, suas remunerações e principalmente, de seu custo de oportunidade no que diz respeito a reinvestimentos e capacidades de expansão produtiva limitadas. Deste modo, podemos notar que a partir do 35º mês, as variações em relação a receitas e despesas (e consequentemente em relação ao fluxo) limitarão-se somente aos reajustes inflacionários e possíveis políticas de juros (e monetárias) adotadas pela política macroeconômica brasileira. Assim, adotamos a seguinte praxe empregada no mercado fazendo uso dos últimos resultados divulgados pelo Banco Central do Brasil (2013) em seu Sistema Gerenciador de Séries Temporais para a correção dos valores do projeto objetivando atingirmos estimativas mais adequadas a futura realidade da conjuntura brasileira considerando as expectativas dos agentes do mercado[3] no que diz respeito aos indicadores de reajustes de aluguéis, doravante o IGP-M e o INPC para correção dos salários da equipe de colaboradores a ser empregada.

Outro praxe adotado pelos analistas de investimentos consiste na adoção de uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para suas aplicações. O balizador do mercado em relação ao retorno mínimo exigido por qualquer investidor (conservador), consiste em avaliar a remuneração em termos percentuais orientados pela Taxa de Juros Básica da economia. Como a construção de nosso fluxo de caixa contemplou estimativas mensais, adotamos a taxa SELIC de longo prazo, bem como suas projeções/expectativas futuras conforme divulgadas pelo Banco Central do Brasil, da mesma maneira.

Adotamos o procedimento de calcularmos uma Taxa Efetiva mensal, uma vez que a divulgação da referida taxa é anual:

---

[3] Pesquisa de Expectativas de Mercado,Top Five (BCB, 2013).

$$Taxa\ Efetiva_{SELIC\ mensal} = (1 + Taxa\ SELIC\ anual)^{\frac{1}{12}} - 1 \times 100$$

Assim, a remuneração mínima exigida pelos investidores brasileiros em qualquer projeto de investimento é balizada por uma TMA na ordem de 0,5962% a.m. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2013).

Deste modo, qualquer resultado com um VPL maior ou igual a unidade (R$ 1,00) e com uma TIR superior a esta TMA denotará a viabilidade financeira do projeto da LR Consultórios e consequentemente o grau de atratividade sobre do investimento(s) inicial (ais).

Utilizamos a seguinte simulação de resultados para que cada investidor seja capaz de avaliar a sua remuneração exigida, dada uma TMA = SELIC = 0,5963%a.m.:

VPL	TMA
R$ 3.964.106.25	0.5962%
R$ 3.487.756.53	0.6462%
R$ 3.030.790.59	0.6962%
R$ 2.592.364.52	0.7462%
R$ 2.171.673.81	0.7962%
R$ (0.00)	1.0930%

Quadro 17- Resultado da simulação para o Valor Presente Líquido com TMA >= Taxa de Juros Básica

A tabela acima denota os possíveis resultados para os investidores do projeto dada uma taxa exigida de atratividade próxima a Taxa Interna de Retorno (TIR) = 1,0930%a.m., taxa esta, superior a remuneração obtida com investimentos livres de risco remunerados à taxa de juros básica da economia brasileira.

Vale destacar que a retorno obtido com o projeto, dado seu prazo e o valor dos investimentos iniciais totalizando a importância de R$ 7.294.635,00, será revertido/pago no 91º mês de operação se considerarmos, por exemplo uma TMA de 0,6462%a.m., o que demonstra e confirma sua viabilidade econômico-financeira ao considerarmos o horizonte de 120 meses do projeto, conforme o cálculo obtido através do *payback* descontado.

Ao anualizarmos as rubricas estimadas do projeto, obtemos os seguintes resultados:

Período	Receita Líquida	Despesas Totais	Saldo Fluxo	TMA
Ano 0	R$ -	R$ -	R$ (7.294.635.00)	
Ano 1	R$ 3.028.322.60	R$ 3.491.093.74	R$ (462.771.14)	7.15%
Ano 2	R$ 3.187.708.00	R$ 9.885.671.63	R$ (6.697.963.63)	7.75%
Ano 3	R$ 6.554.553.45	R$ 586.345.28	R$ 5.968.208.17	8.35%

Ano 4	R$ 6.275.652.71	R$ 353.495.02	R$ 5.922.157.69	8.95%
Ano 5	R$ 3.208.099.39	R$ 353.517.38	R$ 2.854.582.01	9.55%
Ano 6	R$ 3.208.335.42	R$ 353.517.38	R$ 2.854.818.04	13.07%
Ano 7	R$ 3.208.923.73	R$ 353.517.38	R$ 2.855.406.34	10.15%
Ano 8	R$ 3.209.509.50	R$ 353.517.38	R$ 2.855.992.12	10.75%
Ano 9	R$ 2.942.585.04	R$ 324.057.60	R$ 2.618.527.44	11.35%
Ano 10	R$ 174.497.42	R$ 3.210.752.50	R$ (3.036.255.08)	11.95%

Quadro 18 - Fluxo de Caixa anualizado com Taxa Mínimas de Atratividade variando a cada período

Haverão algumas divergências das estimativas em relação aos resultados oriundos do VPL mensal e do VPL com o fluxo de caixa anualizado em decorrência exclusivamente de empregarmos uma TMA variável para cada ano do projeto[4]. A expressão que reflete esta alteração no cômputo do VPL é que segue (LAPPONI, 2007):

$$VPL = \sum_{t=1}^{n} \frac{Fluxo\ de\ Caixa_t}{\prod_{j=1}^{t}(1 + TMA_j)} - I_0$$

Onde I_0 denota o investimento inicial inserido no fluxo como mês zero. Ao computarmos a expressão acima, para as TMA´s variando ao longo dos anos chegamos ao valor de VPL= R$ 4.469.288,36, resultado este que comprova e assegura a viabilidade do projeto de investimento.

O cálculo para a remuneração de cada investidor do projeto foi determinada respeitando os seguintes critérios de exigibilidade:

- O investidor A que aplicou a maior soma de recursos no projeto exigiu uma remuneração anual de no mínimo 2% acima da taxa SELIC estimada pelo mercado para os próximos anos. Reiterou que os seus investimentos iniciais foram no terreno e próprio na ordem dos R$ 4 milhões;
- O investidor B aplicou seus recursos de R$ 2 milhões no estacionamento e exigiu um retorno anual de pelo menos 1% acima da taxa SELIC esperada;
- O investidor C destinou seus R$ 2 milhões na área comercial e exigiu um retorno de no mínimo 1% acima da SELIC para os próximos anos.

Os resultados das novas TMA´s anuais estão relacionados conforme segue:

Período	TMA

[4] Foram utilizadas algumas projeções/expectativas do mercado financeiro para os próximos 2 anos em relação aos valores futuros da taxa de juros básica esperada da economia brasileira junto ao Banco do Central do Brasil (2013).

Ano 1	11.15%
Ano 2	11.75%
Ano 3	12.35%
Ano 4	12.95%
Ano 5	13.55%
Ano 6	17.07%
Ano 7	14.15%
Ano 8	14.75%
Ano 9	15.35%
Ano 10	15.95%

Quadro 19 - TMAs mínimas ajustadas conforme exigências e custo de oportunidade de cada investidor

Com remunerações exigidas superiores a apresentada na tabela anterior, notamos um impacto no VPL anual, todavia apresentando resultados ainda positivos R$ 1.800.837,83.

Como critério de pagamento de “dividendos” a cada investidor convencionou-se que ao final do prazo de 10 anos do projeto, cada um dos aplicadores obteria valores equivalentes atualmente na ordem de:

- Investidor A: R$ 900.418,91 ou seja, 50% de R$ 1.800.837,83
- Investidores B e C: R$ 450.209.46, cada, ou seja, 25% de R$ 1.800.837,83 para cada um.

Comparativamente com o mercado financeiro, verifica-se que o empreendimento é atrativo para investidores. Pois analisando os melhores fundos de investimentos de 2012, concluímos que uma TIR de 16,5% com risco baixo como o do setor imobiliário não existe no mercado, conforme ilustra o quadro abaixo:

Categoria	Ranking EXAME 2012	Fundo de Investimento	Gestora de Recursos	Perfil do Fundo	Rentab. em 12 meses*	Investimento Inicial Mínimo	Taxa de Administração
	▲▼	A-Z	A-Z		▲▼	▲▼	▲▼
Multimercados > Juros e cambial	★★★★★	BB CAMBIAL DOLAR LP 20 MIL FICFI	BB	V	31,5%	R$ 20.000	1,00% a.a
Multimercados > Gestão ativa	★★★★★	VENTURESTAR FI MULTIMERCADO	VENTURESTAR	V	30,2%	R$ 10.000	2,50% a.a
Multimercados > Gestão ativa	★★★★★	MAPFRE INVERSION AGRESSIVO FI MULT	MAPFRE	V	21,6%	R$ 50.000	3,70% a.a
Multimercados > Gestão ativa	★★★★★	PLURAL CAPITAL EQ HDG FC FI MULTIMERCADO	PLURAL	V	20,6%	R$ 30.000	2,50% a.a
Ações > Gestão ativa	★★★★★	BRADESCO PRIME FIC DE FIA DIVIDENDOS	BRADESCO	VS	19,7%	R$ 100	3,00% a.a
Ações > Gestão ativa	★★★★★	POLLUX ACOES FI DE ACOES	POLLUX	V	19,5%	R$ 25.000	3,50% a.a
Multimercados > Gestão ativa	★★★★★	MAPFRE INVERSION ARROJADO FI MULTIMERC	MAPFRE	V	17,8%	R$ 30.000	1,90% a.a
Renda fixa > Gestão ativa	★★★★★	ITAU LONG TERM MAXI FIX RF LP FICFI	ITAU	VS	16,4%	R$ 50.000	1,00% a.a
Ações > Gestão ativa	★★★★★	VINCI GAS FLASH FI EM COTAS FI ACOES	VINCI EQUITIES	V	16,2%	R$ 10.000	3,00% a.a
Multimercados > Gestão ativa	★★★★★	HUMAITA EQUITY HEDGE FI MULTIMERCADO	HUMAITA	VS	15,0%	R$ 10.000	3,00% a.a
Multimercados > Gestão ativa	★★★★★	SANTANDER FIC FI PB MACRO MULTIMERCADO	SANTANDER	V	14,8%	R$ 25.000	2,90% a.a
Ações > Gestão ativa	★★★★★	SAFRA CONSUMO FI ACOES	J SAFRA	V	14,6%	R$ 10.000	3,00% a.a
Ações > Índices	★★★★★	SANTANDER FIC FI INFRAESTRUTURA ACOES	SANTANDER	V	14,3%	R$ 2.000	0,25% a.a

Quadro 20 - Comparativo de rendimentos de fundos para o ano de 2012

Fonte: EXAME, 2013

7 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Nesta seção serão discutidas as simulações considerando o nível de risco associado ao investimento neste projeto e os respectivos impactos na dinâmica dos fluxos de caixa e seus desdobramentos no que diz respeito aos indicadores de viabilidade econômico-financeira mais empregados, doravante, VPL e TIR, considerando eventos fundamentados em prováveis acontecimentos que afetem o andamento, expansão ou até mesmo os retornos dos investimentos financeiros.

> "Os dados numéricos são fundamentais e não se molda cenários sem eles, mas são apenas as variáveis para análise e não a análise final, propriamente dita. Ou seja, não é prudente utilizá-los como única base para os cenários. Cenários dependem também dos especialistas no assunto estudado e seus pontos de vista qualitativos que, somados aos quantitativos, formam ferramentas mais determinísticas" (SOUZA; ROJO, 2010).

Algumas premissas orientadas pela análise de cenários do projeto foram levantadas, tendo suas causas analisadas a fim de prevenir-se frente às incertezas e potencializar as situações favoráveis, as quais serão descritas a seguir.

7.1 CENÁRIO PESSIMISTA

Para elaboração do cenário pessimista levou-se em consideração os seguintes fatores:

- Venda abaixo do esperado: considerou-se que somente 30% dos consultórios sejam vendidos até o término da obra, não vendendo mais nenhum imóvel até o horizonte de 10 anos planejado. Tal cenário pode ter como origem fatores como forte concorrência, estratégia de marketing equivocada e dificuldades de financiamento por parte dos compradores, devido a mudanças nos patamares das taxas de juros.

  Como medida de mitigar as causas de tal cenário, acima exposto, sugere-se:

  - ✓ Alugar as áreas para o hospital em anexo, visto que dentro do mesmo existe demanda por consultórios. Atualmente algumas consultas são perdidas por falta de espaço físico para atendimento;

- ✓ Modificar o propósito do empreendimento, direcionando-o para outros segmentos como salas comerciais para pequenas e médias empresas e elaborar novo plano de marketing.

Dadas as dificuldades do cenário consideraram-se vendas a preço mínimo, sem margem de lucro.

- Falência ou concordata da construtora, causando atraso na obra em 4 meses, com aumento do custo em 10%. Isso pode se dar por ações recorrentes de outras obras, falhas na administração e aumento em demasia do orçamento previsto.

  Para abrandar tais causas, sugere-se:

  - ✓ Efetuar um seguro da obra, "havendo riscos inerentes à construção, inclusive incêndio, erro de execução, sabotagens, roubo e furto qualificado, danos causados por vendaval, queda de granizo, entre outros riscos, o seguro dá total cobertura" (MKT, 2013);
  - ✓ Ter uma segunda construtora previamente estabelecida para continuar a obra, caso a primeira falhe.

7.2 CENÁRIO PROVÁVEL

O cenário provável foi elaborado de maneira conservadora, tendo margens suficientes para flexibilizar a negociação.

- Vendas conforme plano de marketing: 15% antes do início da obra, 50% durante a obra (18 meses) e o restante (35%) em 12 meses após sua conclusão. Tal projeção de vendas foi elaborada com base em pesquisas de mercado conforme descrito no plano de marketing. A fim de proporcionar margens ao projeto consideraram-se vendas a preço mínimo;
- Previsão de custos da obra realizado por orçamentista especializado, considerando gastos como instalações provisórias, projetos, movimentação de terra, materiais e mão-de-obra;
- Elaboraram-se planilhas de custos e despesas mensais, ajustadas por índices econômico-financeiros;
- Foram planilhados gastos com marketing e comissões de venda dos imóveis;

- Consideraram-se os gastos com impostos e tributos;
- Previram-se os desembolsos com a compra de equipamentos, móveis e decorações.

Caso o cenário provável se comprove deve-se executar o plano conforme o estabelecido.

7.3 CENÁRIO OTIMISTA

Para a construção do cenário otimista considerou-se:

- Venda de todo o empreendimento até o término da obra: 50% antes do início da obra e o restante até o término da mesma. Isso pode ocorrer por uma forte aceitação do empreendimento no mercado, pelo alto nível de atratividade do produto, gerada por fatores como: localização, posicionamento e preço de venda.

  Como medida de potencializar tais resultados, sugere-se:

  - ✓ Aumentar a margem de lucro, ampliando os preços de venda com tabelas de valores crescentes conforme a velocidade de vendas;
  - ✓ Aquisição de um terreno ao lado para futura ampliação;

- Diminuir custos fixos e adiantar recebíveis. Para realização de tal proposição indica-se:

  - ✓ Adiantamento em 3 meses do término da obra: dado o grande acúmulo de receitas gerado pelo fluxo de caixa acelerado pode-se injetar maiores quantias de recursos na mesma, adiantando sua conclusão. Sendo assim, seriam reduzidos os custos fixos da obra com locação de equipamentos e funcionários, adiantando-se as entradas de recursos com a operação do empreendimento.

7.4 ANÁLISE FINANCEIRA DOS CENÁRIOS

Resumindo os resultados em relação ao desempenho financeiro do projeto mensurados pelo VPL, obtemos a seguinte configuração:

Evento		VPL	Probabilidade
Pessimista	R$	(4.106.787.49)	25%
Provável	R$	1.800.837.83	50%
Otimista	R$	2.826.283.00	25%
E[VPL] = R$ 580.292,79			
Desvio-padrão = R$ 2.738.277,47			

Quadro 21 - Composição do cenário associado a cada evento impactando na dinâmica do projeto do FR Consultórios

O resultado simulado no cenário acima exposto, nos demonstra que o valor esperado (esperança matemática) para o VPL do projeto paira no terreno positivo e com um nível de risco pouco mais de quatro vezes e meia (medido pelo desvio-padrão) superior ao valor esperado.

Destaca-se o fato de que o risco de ocorrência de cada um dos eventos acima mencionados fora atribuído de forma *ad hoc* para os fluxos anuais de caixa com remunerações exigidas pelos acionistas/investidores conforme seus investimentos iniciais e as referidas TMAs exigidas pelos mesmos.

Vale ressaltar que outras simulações com “n” cenários (simulação de Monte Carlo) seriam necessárias para avaliarmos um conjunto de outras possibilidades e rumos de ação alternativos, bem como a revisão das subjetividades atribuídas as probabilidades via teorema de Bayes para avaliações de risco mais precisas.

8 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A análise SWOT é uma técnica utilizada para fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos e para identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente do negócio (KOTLER, 2000). Aplicando a matriz para o empreendimento em questão, tem-se:

- Pontos Fortes:
  - ✓ A estrutura de um hospital ao lado do empreendimento possibilitará integrar o sistema de atendimento proporcionando aos usuários uma maior comodidade e conforto, bem como ao corpo médico;
  - ✓ O conceito do hospital ao lado: é um dos principais hospitais de Curitiba e referência no estado na especialidade Neurológica;
  - ✓ Localização: localizado em uma área nobre da cidade com fácil acesso e ainda dispõe de uma privilegiada área verde preservada. Região em franco crescimento populacional prioritariamente das classes A e B;
  - ✓ Espaço multiuso: agrega valor ao empreendimento através de pontos comerciais de conveniência;
  - ✓ Consultórios customizáveis, com sala de espera privativa e vista privilegiada com muito verde;
  - ✓ Alto padrão de acabamento: tudo planejado para atender uma classe social com alto nível de exigência e bom gosto. Acabamentos finos e um ambiente *clean* tornando-o mais humanizado;
  - ✓ Empreendimentos concorrentes destinados a consultórios sem hospital de referência ao lado.
- Pontos Fracos:
  - ✓ Alto investimento inicial: por se tratar de um empreendimento de alto nível e ainda localizado numa região nobre, estima-se uma investimento mínimo de cerca de 7,3 milhões somados o imobilizado (terreno);
  - ✓ Payback elevado: 91 meses;
  - ✓ Associação de investidores de pequeno porte quando comparado com grandes incorporadoras.
- Oportunidades:

- ✓ Demanda por consultórios de médicos de vários hospitais particulares de Curitiba: com o crescimento exponencial da classe médica e as poucas opções que o mercado oferece, surge a necessidade de ampliar a oferta, haja vista que a demanda é crescente;
- ✓ Demanda por consultórios de médicos do corpo clínico do hospital em anexo: atualmente grande parte do corpo médico do hospital anexo não dispõe de consultórios particulares para atendimento e o complexo ao lado possibilitará ampliar a capacidade de atendimento sem comprometer a logística dos mesmos;
- ✓ Poder aquisitivo do público-alvo: a classe médica possui um poder aquisitivo compatível com o investimento proposto, fator que favorece no momento da negociação;
- ✓ Oportunidade de investimento imobiliário: Por se tratar de uma região nobre e em franca expansão, o investimento imobiliário é uma grande oportunidade para empreendedores. Estudos comprovam a valorização dos imóveis reduzindo as incertezas para o futuro;

- ➢ Ameaças:
  - ✓ Surgimento de empreendimentos similares, em hospitais de alta complexidade: grandes incorporadoras, observando o avanço e demanda neste mercado, poderão atuar fortemente neste segmento, tornando-se uma ameaça. Como a região ainda se dispõe de áreas livres esta ameaça torna-se real a partir do momento que investidores descobrirem o nicho de mercado;
  - ✓ Inflação no preço dos imóveis: as incertezas nas economias nacional e mundial são uma ameaça para o negócio;
  - ✓ Vendas inferiores ao projetado: o não atingimento dos patamares de vendas planejado poderá comprometer o fluxo de caixa e se tornar uma ameaça para o negócio.

Diante dessa análise, percebe-se que a estratégia aplicada para o Plano de Negócios foi assertiva. Visto que os pontos fortes e oportunidades se sobressaem frente aos pontos fracos e ameaças.

Os pontos fortes estão embasados na ascensão do mercado imobiliário brasileiro e de Curitiba, bem como na demanda pelos consultórios por parte dos médicos.

Já os pontos fracos, foram abordados anteriormente na análise de cenários desse estudo como forma de mitigá-los.

9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio apresentado no trabalho aqui presente insere-se em um importante momento do setor da construção civil brasileiro. Segundo dados de um estudo realizado pela Associação Brasileira de Materiais para construção em parceira com a Fundação Getúlio Vargas, a cadeia do setor cresce mais que a economia do país, já corresponde atualmente a 8,5% do PIB brasileiro, o que representa o volume de R$ 187 Bilhões em recursos. A região sul e sudeste são as que mais apresentaram desenvolvimento no setor, segundo o IBGE. A estabilidade econômica somada ao acesso facilitado de crédito para financiamentos contribuiu para que, nos últimos anos, brasileiros de todas as classes sociais, em especial a nova classe média, vislumbrassem a possibilidade de adquirir o primeiro imóvel para moradia ou para investimento.

Assim como nos investimentos bancários, que subdividem-se em níveis de risco para atender os mais diversos perfis de investidores, a construção civil também apresenta as mesmas oportunidades. No que tange ao objeto tratado no plano de negócio em questão, o FR Consultórios apresenta uma excelente gama de conveniências que tornam o projeto atrativo para sua execução. Destacam-se como pontos fortes do empreendimento, a estrutura de um hospital anexo, referência na área neurológica na América do Sul, com aparelhagem de última geração e tecnologia que agregarão valor às salas comerciais existentes no FR Consultórios, além da localização em nobre região da cidade de Curitiba.

Apresenta-se como importante meio para a comercialização, um plano de marketing integrado, personalizado e focado em médicos de renome e com vasta experiência profissional, porém observa-se que não foi levado em conta um amplo número de jovens médicos em início de carreira, com alto poder aquisitivo e que poderiam se interessar pelo empreendimento justamente por encontrarem-se em torno de profissionais qualificados e beneficiados com a infra-estrutura do hospital anexo. Uma pesquisa com maior detalhamento se faria necessária para a detecção dos diversos públicos possíveis. Uma pesquisa sobre o perfil do comprador auxiliaria o investidor a saber qual a real percepção que a classe médica teria do empreendimento. Desta forma, devido ao alto investimento, a ausência destas informações deixaria o investidor inseguro.

A demanda pelo empreendimento FR Consultório se justifica também pela capacidade produtiva dos consultórios já existentes no hospital anexo. Do total das equipes especializadas do hospital somente 12,5% possuem um consultório próprio. Porém, conforme pesquisa interna, dentre 30 médicos entrevistados, 15 demonstraram intenção de ter um consultório na região.

Para os investidores, embasa-se a viabilidade do projeto o resultado do VPL (Valor Presente Líquido) em relação à uma taxa mínima média de atratividade aqui fixada em 0,65% a.m., cuja variação ao longo dos períodos apresenta-se o VPL de R$ 4.469.288,36 e TIR de 16,5%. Porém, ao avaliar o prazo de 120 meses determinado para o projeto e o seu investimento inicial de R$ 7.294.635,00 aponta-se que o empreendimento apresentará retorno apenas no 91º mês de operação. Portanto, tais resultados indicam que, em sua maioria, o empreendimento em questão destina-se aos investidores com o perfil conservador, uma vez que os riscos apresentados são menores, ainda que com resultados seguros a partir de determinado período.

Embora o empreendimento acabe por focar um perfil de investidor, projetos como o plano de negócio apresentado destacam-se no atual cenário brasileiro. Dados da QuorumBrasil, empresa especializada em pesquisa de mercado na América Latina, demonstrou que o perfil do investidor brasileiro se tornou ainda mais conservador em 2012. Devido à demora para uma solução da crise econômica mundial, quem quer guardar dinheiro tem optado em investir na caderneta de poupança, imóveis e fundos de renda fixa. A pesquisa apontou ainda que as aplicações em imóveis foram as consideradas mais rentáveis para garantir o futuro.

Enfatiza-se portanto, que as avaliações dos riscos inerentes ao negócio sejam bem dimensionados em todos os seus cenários para que as ações a serem tomadas no andamento do projeto sejam as mais assertivas possíveis. Para isso, torna-se importante as simulações considerando o nível de risco associado ao investimento e seus respectivos impactos na dinâmica dos fluxos de caixa.

Assim sendo, avalia-se que o plano aqui analisado, apresenta detalhamento eficaz dos níveis operacionais, de marketing e financeiro suficientes para atingir o público conservador desejado. O bom andamento do projeto dependerá das ações ocasionalmente necessárias para gerir uma possível crise em alguma etapa do plano demonstrado.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Website**. Acesso em: 20/02/2013. Disponível em: http://www.bcb.gov.br.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Website**. Acesso em 15/02/2013. Disponível em: http://www.chiavenato.com/.

CREMESP. **Demografia Médica**: Médicos estão mal distribuídos e reforçam desigualdades no país, revela estudo do Cremesp/CFM. 04/12/2011. Acesso em: 24/02/2013. Disponível em: http://www.cremesp.org.br/?siteAcao=NoticiasC&id=2320.

CRM-PR. **Website**. Acesso em 24/02/2013. Disponível em: http://www.crmpr.org.br.

CRUZ, BRUNO ROBERTO TRINDADE. **Plano de Marketing para Lançamento de um Empreendimento Imobiliário**: Case REFERENCE Cidade Jardim. Acesso em 26/02/2013. Disponível em: http://www.slideshare.net/bruno_rtc/plano-de-marketing-para-lanamento-imobilirio.

EDUARDO, PAULO. **Plano de Negócios**: Plano Operacional. 20/03/2011. Acesso em 20/01/2013. Disponível em: http://www.pauloeduardo.com/2011/04/20/plano-de-negocios-plano-peracional/.

EXAME. **Ranking de fundos de investimentos de 2012.** Centro de Estudos em Finanças da FGV. Acesso em 24/03/2013. Disponível em: http://exame.abril.com.br/mercados/ranking-de-fundos/.

GONZAGA. **Website**. Acesso em 16/10/2012. Disponível em: http://www.grupogonzaga.com.br/.

HOSPITAL IPO. **Nossa estrutura**. Acesso em 16/10/2012. Disponível em: http://www.ipo.com.br/estrutura.php.

HOSPITAL SUGISAWA. **Website**. Acesso em 13/11/2012. Disponível em: http://sugisawa.blogspot.com.br/.

IMÓVEIS CURITIBA. **Website**. Acesso em 16/10/2012. Disponível em: http://www.imoveiscuritiba.com.br/.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2000.

LAPPONI, JUAN CARLOS. **Projetos de Investimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

NETO, JOÃO PINHEIROS DE BARROS. **Teorias da Administração – curso compacto**: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PAGNONCELLI, DERNIZO; VASCONCELLOS FILHO, PAULO. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

PMBOK GUIDE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3. ed. Acesso em 15/01/2013. Disponível em: http://users.encs.concordia.ca/.

QUORUM BRASIL. **Website**. Acesso em 16/02/2013. Disponível em: http://www.quorumbrasil.com/.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Instrução Normativa SRF número 162**. 31/12/1998. Acesso em 10/01/2013. Disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/

REZENDE, DENIS ALCIDES. **Website**. Acesso em 23/02/2013. Diponível em: http://www.denisalcidesrezende.com.br/.

SAESP – Sociedade de Anestesiologia do Estado de São Paulo. **Notícias**: Estudo de demografia médica no Brasil aponta desigualdade na distribuição de profissionais em todo o país. Acesso em: 25/02/2013. Disponível em: http://www.saesp.org.br/lermais_materias.php?cd_materias=714.

SAKAGUTI, ADOLFO. **Website**. Acesso em 15/02/2013. Disponível em: http://w4.sakaguti.arq.br/.

SANDRONI, PAULO. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SINDUSCON-PR. **INCC-DI (FGV) - Últimos 12 meses**. Acesso em 15/01/2013. Disponível em: http://www.sinduscon-pr.com.br.

SOUZA, ALMIR FERREIRA DE; ROJO, CLAUDIO ANTONIO. **Análise de Investimentos por Simulação de Cenários Baseada em Variáveis Críticas Qualitativas Compiladas com Lógica Fuzzy**. Revista CAP. Número 04. Ano 04. Vol. 04, 2010.