

Análise de Custos de Projetos

Como calcular o custo de um projeto de viabilidade financeira

Eduardo Regonha

Doutor pela UNIFESP / EPM

Pós Graduado em Administração Hospitalar pela FGV

Consultor na Área de Saúde

Diretor Executivo da Unidade de Gestão de Finanças e

Controladoria da Planisa

Diretor da Planis Consultoria

Professor de Custos e Finanças das Universidades:

UNIFESP - SÃO CAMILO - FMUSP.

Opções de investimento

- Clínica Própria ou não
- Ponto de equilíbrio
- Retorno do Investimento

Consultórios ?

Maior tendência para clínicas
Redução de Custos
(Divisão dos custos fixos)

Destaques:

Localização

Credenciamento

(...)

Reflexões

Qual o Objetivo (Foco) da Clínica para os sócios?

-É uma ferramenta de trabalho

Objeto necessário para a prestação dos serviços,
praticar a medicina e geração dos honorários

-Ou é um investimento

Que tem por objetivo a geração de lucro, direcionada
para o crescimento e longevidade e também servir
como local de trabalho dos sócios (se for o caso).

METODOLOGIAS DE REMUNERAÇÃO DOS SÓCIOS

Proporcional ao faturamento

Os sócios (Médicos) são remunerados mediante ao faturamento de cada um, excluindo o rateio dos custos também proporcional ao trabalho realizado.

Sócios	Faturamento Gerado Pelos Sócios	Custos e Despesas Impostos Rateio Proporcional	Remuneração de cada Sócio	Geração de Lucro
		82.000,00		0%
Sócio A	100.000,00	22.162,16	77.837,84	Reservas
Sócio B	80.000,00	17.729,73	62.270,27	0%
Sócio C	120.000,00	26.594,59	93.405,41	Investimentos
Sócio D	70.000,00	15.513,51	54.486,49	?
Total	370.000,00	82.000,00	288.000,00	

Proporcional ao Faturamento

(Faturamento – Custos e Despesas, a sobra é distribuída com base no faturamento de cada sócio)

OBS:

Caso um sócio adoeça, além de necessitar recursos para cuidar da enfermidade, tem as suas despesas rotineiras – Porém como ele não produziu **NÃO VAI RETIRAR NADA**

Um sócio em férias, ele não vai pagar nada das despesas da clínica no mês em que se encontra em férias, mas também **NÃO VAI RETIRAR NADA**

Para reflexão

Sócios que não trabalham – não devem retirar nada?

Quando as pessoas adquirem ações dos Bancos, da Vale do Rio Doce, Petrobras, etc

Para receber os dividendos elas precisam trabalhar nestas empresas?

Conforme a participação acionária

Independente do trabalho de cada sócio, as retiradas são realizadas proporcionalmente ao percentual (%) de participação na sociedade

Distribuição da participação dos Sócios	Sócios	Faturamento Gerado Pelos Sócios	Custos e Despesas Impostos	Remuneração de cada Sócio	Geração de Lucro
					0%
25%	Sócio A	100.000,00		72.000,00	Reservas
25%	Sócio B	80.000,00		72.000,00	
15%	Sócio C	120.000,00		43.200,00	Investimentos
35%	Sócio D	70.000,00		100.800,00	
100%	Total	370.000,00	82.000,00	288.000,00	

Distribuição proporcional a participação acionária - independente da produção

**Conforme a participação acionária – Independente do que cada um produziu
(Faturamento – Custos e Despesas, a sobra é distribuída com base na participação acionária)**

OBS:

Caso um sócio adoença, ele necessitará de recursos para cuidar da enfermidade, tem as suas despesas rotineiras – Porém mesmo não produzindo nada ele vai receber proporcionalmente a totalidade dos resultados gerados

Caso um sócio em férias, ele vai receber proporcionalmente a totalidade dos resultados gerados

Para reflexão

Porque não ficar constantemente de férias?

Sócios que produzem mais – não tem direito a receber mais?

Distribuição dos Resultados Proporcional ao Faturamento ou a Participação Acionária

OBS:

A Clínica:

Não gera Lucro (Nada fica para a Clínica)

Não há Reservas

Os investimentos (Compra de equipamentos ou expansão) são também deduzidos dos custos e despesas, ou invariavelmente – um sócio que investe, coloca o equipamento na clínica e as receitas oriundas deste investimento vão para o sócio e quase nada para a clínica – Apesar do equipamento estar na clínica, não pertence ao patrimônio da clínica

SUGESTÕES DE DISTRIBUIÇÃO UM “MIX” DAS DUAS FORMAS APRESENTADAS

1- REMUNERAÇÃO PELO SERVIÇO PRESTADO (HONORÁRIO)

2 – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS (INVESTIDOR – EMPREENDEDOR)

SUGESTÕES DE DISTRIBUIÇÃO
EM DUAS ETAPAS:

1- REMUNERAÇÃO PELO SERVIÇO PRESTADO
(HONORÁRIO)

2 – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS
(INVESTIDOR – EMPREENDEDOR)

1- REMUNERAÇÃO PELO SERVIÇO PRESTADO (HONORÁRIO)

Descrição	Faturamento Unitário Bruto	Percentual a ser Distribuído (Base Faturamento)	Cobertura dos Custos e Geração do Lucro
Consulta		60%	
Convênio	35,00	21,00	14,00
Particular	250,00	150,00	100,00
Exame			
Convênio	45,00	27,00	18,00
Particular	300,00	180,00	120,00
Cirurgia			
Convênio	120,00	72,00	48,00
Particular	1.000,00	600,00	400,00

Faturamento Total	370.000,00	100%
(-) Custos Operacionais	82.000,00	22%
(-) Honorários Médicos	222.000,00	60%
Resultado	66.000,00	18%

2 – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS (INVESTIDOR – EMPREENDEDOR)

Opções de Distribuição

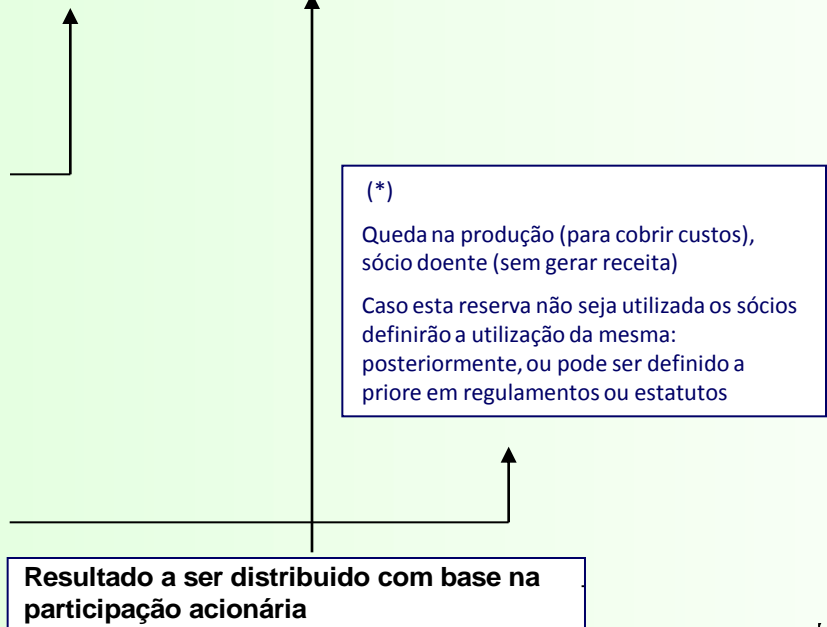
1) Distribuição total do resultado com base na participação acionária
Não recomendada

1) Distribuição de parte do resultado (50% por exemplo) e os outros 50% deixar na clínica como reserva

1) 10% reserva de contingência, 20% reserva para investimento
20% Reserva para destinações futuras (investimento, retirada, etc)
50% distribuição proporcional aos sócios

Sócios	Distribuição da participação dos sócios	Faturamento gerado por sócios	Honorários Base Faturamento	Retirada de Lucros base - Participação Acionária	Total
Sócio A	25%	100.000	60.000	8.250	68.250
Sócio B	25%	80.000	48.000	8.250	56.250
Sócio C	15%	120.000	72.000	4.950	76.950
Sócio D	35%	70.000	42.000	11.550	53.550
Total		370.000	222.000	33.000	255.000

Demonstração de Resultados	
Receita / Faturamento	370.000
Retirada / Honorários	222.000
Custos e Despesas da Clínica	82.000
Resultado	66.000
10% Reserva Contingência	6.600
20% Reserva Investimento	13.200
20% Reserva a Definir (*)	13.200
Resultado após reservas	33.000



OBSERVAÇÕES E RECOMENDAÇÕES:

A demonstração de resultados deve ser elaborada mensalmente, através do cálculo dos custos reais (competência);

Definir um valor que o sócio receberá pelo serviço prestado

Consulta R\$ X, Exame R\$ Y, etc

(Valor definido com base em análises de custos, afim de conhecer-se os custos reais dos procedimentos e ser coerente e justo);

Definir, (se for o caso) comissão por indicação de cirurgias e exames – Comissão ou valores fixos para sub-especialidades que proporcionam baixas receitas diretas, porém um grande valor agregado para a clínica.

Alguns sócios podem não produzir, porém tem direito a receber a participação proporcional nos lucros;

Caso o sócio adoença, se aposente, ou venha a falecer - Terá direito a receber o lucro proporcional a sua participação

No futuro os sócios poderão se afastar das atividades da clínica

O atendimento ficará a cargo de profissionais (médicos) não sócios contratados

A Administração formada por uma sólida e saudável estrutura

Caberá ao sócio o papel de conselheiro e investidor (fazendo as retiradas mediante a participação acionária de cada um)

Assim teremos uma empresa (Empreendimento) para durar toda vida,

INVESTIMENTO

• **Dinheiro gasto hoje em bens e direitos (Ativos Permanentes) com a finalidade de aumentar a quantidade de dinheiro a ser recebida no futuro**

Motivos de Investimento

1. Maximizar a riqueza
2. Substituir ativos obsoletos, desgastados.
3. Proteger mercado.
4. Conhecer e dominar novas tecnologias.
5. Dominar novos mercados.
6. Inibir concorrentes
7. Reduzir custos e deficiências
8. Aproveitar novas oportunidades

INVESTIMENTO = dinheiro gasto hoje em bens e direitos (Ativos Permanentes) com a finalidade de aumentar a quantidade de recursos futuros (aumentar o dinheiro a ser recebido no futuro)

RISCO X RETORNO

Custo da Oportunidade

	A	B
Descrição	Ampliação da sala de espera	Aplicação em Fundos DI
Investimento	100.000,00	100.000,00
Custo da Oportunidade	0	8.000,00

Ganho que a empresa deixa de obter com a alternativa A

Assumir riscos parece ser algo sem lógica, mas muitas empresas e pessoas assumem riscos sem calculá-los.

Assumir riscos é inerente ao empreendedorismo, mas o que se aconselha é que ao assumir riscos o faça assumindo riscos calculados.

Ao se assumir riscos calculados está se optando por tentar conseguir ganhos consideráveis, ou seja, altos retornos que poderão ser obtidos em função do risco assumido.

A elaboração de um projeto de investimento elimina os riscos?

Não elimina riscos, porém reduz sensivelmente as probabilidades de insucesso.

Questões comuns em investimentos

Vai dar o retorno desejado?

Quanto devemos investir neste projeto?

Em quanto tempo vamos recuperar o investimento?

Na área de saúde existem fatores que
independem das dúvidas acima

Tecnologia, Concorrência , Mercado

Capacidade de Investir = Disponibilidade de recursos financeiros

Disponibilidade de recursos financeiros

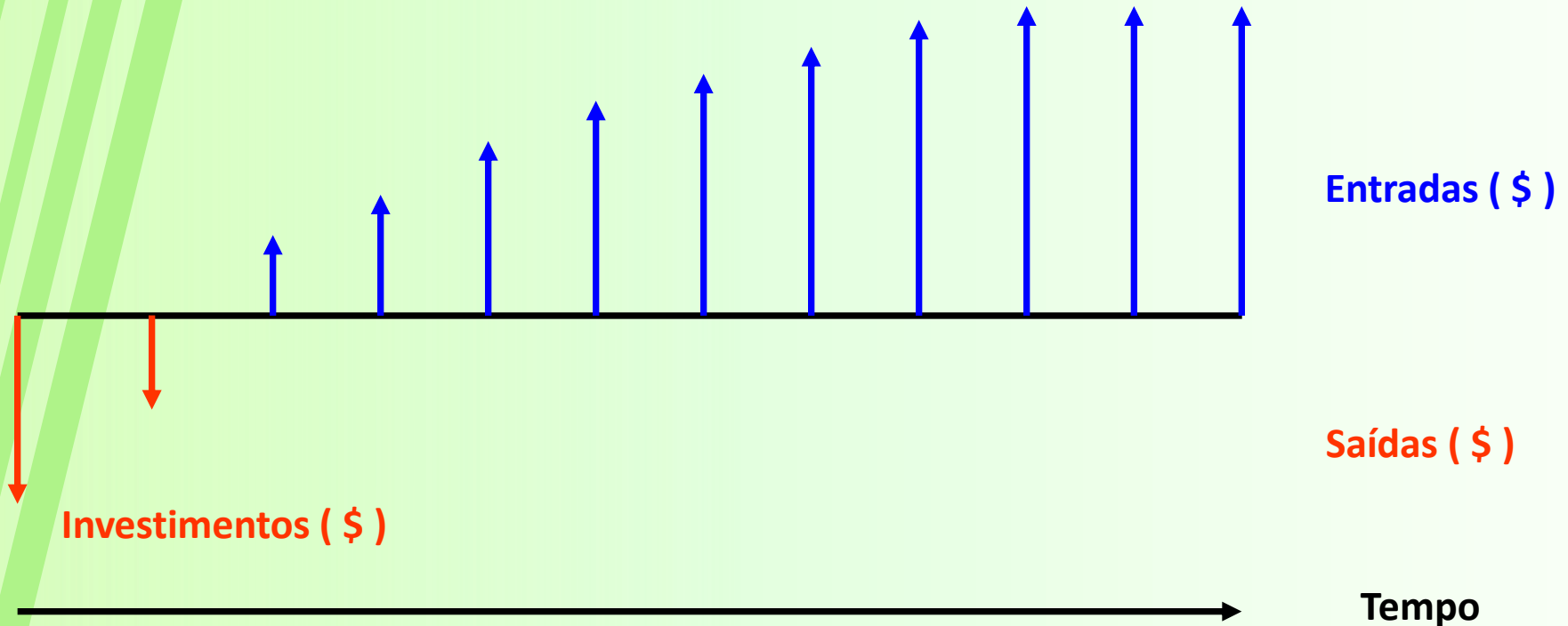
Saldo atual das disponibilidades
+ Possibilidade de Capitalização Própria
+ Obtenção de Recursos Externos
(empréstimos / financiamentos)
+ Geração futura de caixa

METODOLOGIA DO PROJETO DE INVESTIMENTOS

- **Conhecer o montante dos valores do investimento.**
- **Mensurar os efeitos do investimento nos resultados da econômico-financeiros da empresa.**
- **Projetar os demonstrativos financeiros, como DRE-Demonstração de Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, Necessidade de Capital de Giro, resultantes exclusivamente dos investimentos para um determinado período de tempo.**

METODOLOGIA (continuação)

- Avaliar o fluxo de caixa gerado pelo investimento:



PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Fases:

1. A geração da informação
2. A avaliação do projeto
3. A escolha das alternativas
4. A implantação e acompanhamento do projeto

ANÁLISE DO INVESTIMENTO

Métodos de Avaliação:

- **Valor Presente Líquido (VPL)**
- **Pay Back Descontado (Prazo de Retorno)**
- **Taxa Interna de Retorno (TIR)**

Empresa XT Ltda.

CÁLCULO DO ROI

Investimento Inicial = Compra de um equipamento no valor de R\$ 50.000,00

Faturamento = R\$ 48.000,00 ao ano

Custos iniciais de R\$ 24.000,00

Custos aumentam R\$ 2.000,00 ao ano, previsão de reajustes: Salariais, dolar, combustível, etc

Demonstração de Resultados ano 1

Descrição	Valor	%
Receita	48.000,00	100%
Custos	<u>(24.000,00)</u>	-50%
Resultado	24.000,00	50%

Cálculo do ROI

$$\text{ROI} = \text{Margem} \times \text{Giro}$$

MARGEM

$$\text{Margem} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Receita}} = \% \quad \frac{24.000,00}{48.000,00} = 50\%$$

GIRO

$$\text{Giro} = \frac{\text{Receita}}{\text{Investimento}} = \text{índice} \quad \frac{48.000,00}{50.000,00} = 0,96$$

ROI

$$\frac{\text{Margem}}{50\%} \times \frac{\text{Giro}}{0,96} = \frac{\text{ROI}}{48\%}$$

PAY BACK

Recuperação total = 100%

Portanto se o ROI = 48% então:

100%	-----	X
48%	-----	1,00

$$X = \frac{100\% \times 1,00}{48\%}$$

$$X = 2,08 \text{ ANOS}$$

ou 2 anos e 29 dias

CÁLCULO DO VLP - Valor Presente Líquido

Taxa de atratividade = 15%

Pretensão de vender o equipamento para compra de um novo ao final de 5 anos por R\$ 32.000,00

Período	Investimento	Receitas	Despesas	Fluxo de Caixa Líquido	Fórmula	Valor Presente 15%
0	(50.000,00)			(50.000,00)	$\div (1,15)^0$	(50.000,00)
1		48.000,00	(24.000,00)	24.000,00	$\div (1,15)^1$	20.869,57
2		48.000,00	(26.000,00)	22.000,00	$\div (1,15)^2$	16.635,16
3		48.000,00	(28.000,00)	20.000,00	$\div (1,15)^3$	13.150,32
4		48.000,00	(30.000,00)	18.000,00	$\div (1,15)^4$	10.291,56
5	32.000,00	48.000,00	(32.000,00)	48.000,00	$\div (1,15)^5$	23.864,48
TOTAL						34.811,09

Interpretação do valor apurado

O projeto é viável, pois o VLP é maior que 0

se fosse = a 0 também seria viável considerando que gerou um retorno = ao esperado

o valor de R\$ 34.811,09, significa que gerou um excedente maior que o esperado

E14 =SOMA(B14:D14)

A B C D E F G

2 Empresa XT Ltda.

4 CÁLCULO DO VLP - Valor Presente Líquido

6 Taxa de atratividade = 15%

8 Pretensão de vender o equipamento para compra de um novo ao final de 5 anos por R\$ 32.000,00

Período	Investimento	Receitas	Despesas	Fluxo de Caixa Líquido	Fórmula	Valor Presente
						15%
0	(50.000,00)			(50.000,00)	$+(1,15)^0$	(50.000,00)
1		48.000,00	(24.000,00)	24.000,00	$+(1,15)^1$	20.869,57
2		48.000,00	(26.000,00)	22.000,00	$+(1,15)^2$	16.635,16
3		48.000,00	(28.000,00)	20.000,00	$+(1,15)^3$	13.150,32
4		48.000,00	(30.000,00)	18.000,00	$+(1,15)^4$	10.291,56
5	32.000,00	48.000,00	(32.000,00)	48.000,00	$+(1,15)^5$	23.864,48
TOTAL						34.811,09

22 Planilha Excel >> VPL = (G12;E14:E19)*(1+G12) = 34.811,09

ROI VLP TIR TIRM IL TR PAYBACK

Empresa XT Ltda.							
CÁLCULO DA TIR - Taxa Interna de Retorno							
Período	Investimento	Receitas	Despesas	Fluxo de Caixa Líquido	Valor Presente 15%		
0	(50.000,00)			(50.000,00)	(50.000,00)		
1		48.000,00	(24.000,00)	24.000,00	20.869,57		
2		48.000,00	(26.000,00)	22.000,00	16.635,16		
3		48.000,00	(28.000,00)	20.000,00	13.150,32		
4		48.000,00	(30.000,00)	18.000,00	10.291,56		
5	32.000,00	48.000,00	(32.000,00)	48.000,00	23.864,48		
TOTAL						34.811,09	
Funções do Excel >>				TIR(E11:E16;1%) = 39,19 %			
				TIR = 39,19%			
O projeto é viável pois resulta em uma TIR maior que a taxa de atratividade = 15%							
Se a TIR fosse = a 15% também seria viável, pois estaria atingindo o mínimo desejável							
Todo investimento que atingir uma TIR maior que o TMA é considerado bom							

Empresa XT Ltda.

Segundo alguns autores, quando ocorre um fluxo de caixa fora dos padrões normais, com saídas e entradas disformes, pode ocorrer problemas no cálculo da TIR, para corrigir este efeito foi desenvolvida a TIRM

A TIR modificada, procura trazer a valor presente todas as saídas a uma taxa de financiamento compatível, e todos os valores positivos a uma taxa de investimento compatível

CÁLCULO DA TIRM - Taxa Interna de Retorno Modificada

Taxa de financiamento =	15%	ao ano	Valor mínimo desejado pelo investidor para recuperar o capital (caso a empresa necessitasse de recursos no mercado esta seria uma suposta taxa para captação de recursos)
Rendimento anual de aplicações =	6%	ao ano	Se a empresa aplicasse os lucros gerados esta seria a taxa paga pelo mercado

CÁLCULO DO IL - Índice de Lucratividade
e TR - Taxa de Rentabilidade

Período	Investimento	Receitas	Despesas	Fluxo de Caixa Líquido	Valor Presente 15%
0	(50.000,00)			(50.000,00)	(50.000,00)
1		48.000,00	(24.000,00)	24.000,00	20.869,57
2		48.000,00	(26.000,00)	22.000,00	16.635,16
3		48.000,00	(28.000,00)	20.000,00	13.150,32
4		48.000,00	(30.000,00)	18.000,00	10.291,56
5	32.000,00	48.000,00	(32.000,00)	48.000,00	23.864,48
Soma					84.811,09

Índice de Lucratividade =

$$IL = \frac{\text{Fluxo de Caixa Médio}(*)}{\text{Investimento}} = \frac{84.811,09}{50.000,00} = 1,70$$

Taxa de rentabilidade = 70%

Interpretação

Se maior que 1 o projeto é considerado viável

(*) Fluxo de caixa médio ou fluxo de caixa positivo

CÁLCULO DO PAYBACK

Período	Investimento	Receitas	Despesas	Fluxo de Caixa Líquido	Valor Presente 15%	
0	(50.000,00)			(50.000,00)	(50.000,00)	
1		48.000,00	(24.000,00)	24.000,00	20.869,57	
2		48.000,00	(26.000,00)	22.000,00	16.635,16	
3		48.000,00	(28.000,00)	20.000,00	13.150,32	
4		48.000,00	(30.000,00)	18.000,00	10.291,56	
5	32.000,00	48.000,00	(32.000,00)	48.000,00	23.864,48	
					Soma	84.811,09

Pay back Total

$$\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo de Caixa Médio}} \times 5 \text{ anos (período do projeto)} = \text{Resultado}$$

$$\frac{50.000,00}{84.811,09} \times 5,00 = 2,95 \text{ anos}$$

Interpretação

O projeto terá o seu retorno no prazo de 2,95 anos

$$\frac{1}{0,95} \times 360 \times X = 342$$

Ou seja 2 anos e 342 dias, ou 2 anos, 11 meses e doze dias

BNDES Automático

Agentes: Bradesco, Banco do Brasil, CEF, Santander, Unibanco, ABN Anro, Bank Boston, HSBC, Safra e outros.

Financiamentos de até R\$ 10 milhões (por cliente a cada período de 12 meses)

Finalidade: projetos de investimento, incluindo a aquisição de equipamentos de fabricação nacional e importação de maquinários novos (*) sem similar nacional e o capital de giro associado.

Taxa de Juros: Custo Financeiro (TJLP = 6,25%a.a.) + Taxa de Intermediação Financeira de 0,8% a.a.

+ Remuneração do BNDES (de até 3,0%a.a.

Definido em função das linhas de financiamento)

+ Remuneração da Instituição Financeira Credenciada (até 4%a.a.).

(*) Empresas do Setor Industrial – Suspenso temporariamente desde 04/12/2006

Fonte: Site do BNDES: www.bndes.gov.br – Abri/2008

FINAME - Leasing

Agentes: Bradesco, Banco do Brasil, CEF, Santander, Unibanco, ABN Anro, Bank Boston, HSBC, Safra e outros.

Financiamentos: sem limite de valor.

Finalidade: Financiamentos a sociedades arrendadoras, para a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, para operações de arrendamento mercantil.

Taxa de Juros: Custo Financeiro (TJLP = 6,25%a.a.) + Remuneração do BNDES (até 2%a.a.) + Taxa de Intermediação Financeira (de 0,8%a.a. – isenta para micro, pequenas e médias empresas) + Remuneração da Instituição Financeira Credenciada (Negociada entre a arrendadora e a arrendatária).

Fonte: Site do BNDES: www.bndes.gov.br – Abril/2008

FINEM – Financiamento a Empreendimentos

Agentes: diretamente com o BNDES, Bradesco, Banco do Brasil, CEF, Santander, Unibanco, ABN Anro, Bank Boston, HSBC, e outros.

Financiamentos de valor superior a R\$ 10 milhões.

Finalidade: para a realização de projetos de implantação, expansão e modernização, incluída a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, bem como a importação de maquinários (para setor industrial) e capital de giro associado.

Taxa de Juros: Custo Financeiro (TJLP = 6,25%a.a.) + Remuneração do BNDES (até 3%a.a.) + Taxa de Risco de Crédito (de 0,46% até 3,57%a.a.) + Remuneração da Instituição Financeira Credenciada (até 4% a.a.) + Taxa de Intermediação Financeira de 0,8% a.a.

Fonte: Site do BNDES: www.bndes.gov.br – Abril/2008

Project Finance

Colaboração financeira, estruturada sob a forma de *project finance*, realizada no setor de infra-estrutura, em operação de crédito que possua, cumulativamente, as seguintes características:

A beneficiária seja uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), constituída para segregar os fluxos de caixa, patrimônio e riscos do projeto;

Os fluxos de caixa esperados do projeto devem ser suficientes para saldar os financiamentos; e

As receitas futuras do projeto devem ser vinculadas, ou cedidas, em favor dos financiadores.

Classificação de Risco, Requisitos, Garantias, Prazos e Nível de participação do BNDES: Consulta direta ao BNDES

Fonte: Site do BNDES: www.bndes.gov.br – Abril/2008

CASO 1

Investimento em equipamento necessário para clínica
(consultório), mas não agrega receita adicional

Estimativa de Custos e Despesas de um consultório (Clínica) Própria

Custos Fixos	R\$
Aluguel	1.500,00
Salários e Encargos Recepção	1.100,00
Serv 3o.s Contabilidade, Informática, etc	500,00
Depreciação	500,00
Outros	500,00
Total	4.100,00

Custos Variáveis	R\$
Luvas	2,50
Descartáveis (speculo, lençol, etc)	2,00
Outros , receituário, café, etc	0,50
Total	5,00

Receita	R\$
Convênios (média)	35,00

Investimewnto em Equipamento

Valor Equipamento	42.000,00
Depreciação	10 anos
Valor Mensal	350,00

Investimento em Reforma, instalações, móveis , etc

Valor	18.000,00
Depreciação	10 anos
Valor Mensal	150,00

Ponto de Equilíbrio	$\frac{4.100,00}{35,00 - 5,00} = 136,67$
----------------------------	--

Demonstração do Resultado

Receita	
Convenio	35,00
Consultas por mês	300
Total	10.500,00

Custos	
Custo Fixo	4.100,00
Custo Variável	1.500,00
Total	5.600,00

Resultado antes HM	4.900,00
---------------------------	-----------------

Honorário Médico	4.500,00
-------------------------	-----------------

Resultado da Clínica	400,00
-----------------------------	---------------

Retorno do Investimento

Faturamento anual $10.500 \times 12 = 126.000,00$

Investimento **60.000,00**

Giro = $126.000,00 / 60.000 = 2,1$

Retorno = Lucro x Giro

$3,81 \times 2,1 = 8,00\%$

A cada Ano recupera-se 8% do investimento

ou seja em aproximadamente 12,5 anos , recupera-se o investimento

medico recebendo 15,00 por consulta

3,81% Margem de Lucro (Reserva)

Profissional contratado

Produção	300
Valor de repasse	18,00
Remuneração / mês	5.400,00

Investimento

R\$ 60.000,00 aplicados , em aproximadamente sete anos e meio = R\$ 120.000,00

Simulação de investimento financeiro

Investimento	60.000,00										
1	0,79%		23	0,79%	19,840%	45	0,79%	42,490%	67	0,79%	69,422%
2	0,79%	1,586%	24	0,79%	20,787%	46	0,79%	43,616%	68	0,79%	70,760%
3	0,79%	2,389%	25	0,79%	21,741%	47	0,79%	44,750%	69	0,79%	72,109%
4	0,79%	3,198%	26	0,79%	22,703%	48	0,79%	45,894%	70	0,79%	73,469%
5	0,79%	4,013%	27	0,79%	23,672%	49	0,79%	47,047%	71	0,79%	74,839%
6	0,79%	4,835%	28	0,79%	24,649%	50	0,79%	48,208%	72	0,79%	76,220%
7	0,79%	5,663%	29	0,79%	25,634%	51	0,79%	49,379%	73	0,79%	77,612%
8	0,79%	6,498%	30	0,79%	26,626%	52	0,79%	50,559%	74	0,79%	79,016%
9	0,79%	7,339%	31	0,79%	27,626%	53	0,79%	51,749%	75	0,79%	80,430%
10	0,79%	8,187%	32	0,79%	28,635%	54	0,79%	52,947%	76	0,79%	81,855%
11	0,79%	9,042%	33	0,79%	29,651%	55	0,79%	54,156%	77	0,79%	83,292%
12	0,79%	9,903%	34	0,79%	30,675%	56	0,79%	55,373%	78	0,79%	84,740%
13	0,79%	10,771%	35	0,79%	31,708%	57	0,79%	56,601%	79	0,79%	86,199%
14	0,79%	11,646%	36	0,79%	32,748%	58	0,79%	57,838%	80	0,79%	87,670%
15	0,79%	12,528%	37	0,79%	33,797%	59	0,79%	59,085%	81	0,79%	89,153%
16	0,79%	13,417%	38	0,79%	34,854%	60	0,79%	60,342%	82	0,79%	90,647%
17	0,79%	14,313%	39	0,79%	35,919%	61	0,79%	61,608%	83	0,79%	92,153%
18	0,79%	15,216%	40	0,79%	36,993%	62	0,79%	62,885%	84	0,79%	93,671%
19	0,79%	16,127%	41	0,79%	38,075%	63	0,79%	64,172%	85	0,79%	95,201%
20	0,79%	17,044%	42	0,79%	39,166%	64	0,79%	65,469%	86	0,79%	96,743%
21	0,79%	17,969%	43	0,79%	40,265%	65	0,79%	66,776%	87	0,79%	98,298%
22	0,79%	18,901%	44	0,79%	41,373%	66	0,79%	68,094%	88	0,79%	99,864%

7 anos e quatro meses

CASO 2

Investimento em equipamento, que gera receita adicional

Estimativa de Custos e Despesas de um consultório (Clínica) Própria

Custos Fixos	R\$
Aluguel	1.500,00
Salários e Encargos Recepção	1.100,00
Serv 3o.s Contabilidade, Informática, etc	500,00
Depreciação	500,00
Outros	500,00
Total	4.100,00

Custos Variáveis	R\$
Luvas	2,50
Descartáveis (speculo, lençol, etc)	2,00
Outros , receituário, café, etc	0,50
Total	5,00

Receita	R\$
Convênios (média)	35,00
Convênios (média)	65,00
	100,00

Consultas
Exames

Investimewnto em Equipamento

Valor Equipamento	42.000,00
Depreciação	10 anos
Valor Mensal	350,00

Investimento em Reforma, instalações, móveis , etc

Valor	18.000,00
Depreciação	10 anos
Valor Mensal	150,00

Ponto de Equilíbrio	4.100,00	=	43,16
	100,00	-	5,00

Demonstração do Resultado

Receita	
Convenio	100,00
Consultas por mês	300
Total	30.000,00

Custos	
Custo Fixo	4.100,00
Custo Variável	1.500,00
Total	5.600,00

Resultado antes HM	24.400,00
---------------------------	------------------

Honorário Médico	18.000,00
-------------------------	------------------

Resultado da Clínica	6.400,00
-----------------------------	-----------------

Retorno do Investimento

Faturamento anual $30.000 \times 12 = 360.000,00$

Investimento **60.000,00**

Giro = $360.000,00 / 60.000 = 6,00$

Retorno = Lucro x Giro

$21,33 \times 6,0 = 127,98$

A cada Ano recupera-se 128% do investimento

ou seja em aproximadamente 8 meses , recupera-se o investimento

medico recebendo 60,00 por consulta

21,33% Margem de Lucro (Reserva)

Profissional contratado

Descrição	Produção	Valor Repasse	Total
Consultas	300	18,00	5.400,00
Exames	300	20,00	6.000,00
Total			11.400,00

Investimento

R\$ 60.000,00 aplicados , em aproximadamente sete anos e meio = R\$ 120.000,00 ??????

CASO 3

Investimento na instalação da clínica (consultório), sem
nenhum equipamento

Estimativa de Custos e Despesas de um consultório (Clínica) Própria

Custos Fixos	R\$
Aluguel	1.500,00
Salários e Encargos Recepção	1.100,00
Serv 3o.s Contabilidade, Informática, etc	500,00
Depreciação	150,00
Outros	500,00
Total	3.750,00

Custos Variáveis	R\$
Luvas	1,00
Outros (receituário, lençol, etc)	1,00
Total	2,00

Receita	R\$
Convênios (média)	30,00

Investimento em Reforma,
instalações, móveis , etc

Valor	18.000,00
Depreciação	10 anos
Valor Mensal	150,00

Ponto de Equilíbrio	$\frac{3.750,00}{30,00 - 2,00} = 133,93$
----------------------------	--

Demonstração do Resultado

Receita	
Convenio	30,00
Consultas por mês	300
Total	9.000,00
Custos	
Custo Fixo	3.750,00
Custo Variável	600,00
Total	4.350,00
Resultado antes HM	4.650,00
Honorário Médico	4.500,00
Resultado da Clínica	150,00

Retorno do Investimento

Faturamento anual $9.000 \times 12 = 108.000,00$

Investimento **18.000,00**

Giro = $108.000,00 / 18.000 = 6,00$

Retorno = Lucro x Giro

$1,67 \times 6,0 = 10,02$

A cada Ano recupera-se 10% do investimento

ou seja em aproximadamente 10 anos , recupera-se o investimento

medico recebendo 15,00 por consulta

1,67% Margem de Lucro (Reserva)

Profissional contratado

Produção	300
Valor de repasse	15,00
Remuneração / mês	4.500,00

Investimento

R\$ 18.000,00 aplicados , em aproximadamente sete anos e meio = R\$ 36.000,00

RECOMENDAÇÕES

Implantação de Controles

Caixa: Controle efetivo das entradas e saídas
(Previsão de caixa)

Custos: Conhecer os custos de produção

Orçamento: Previsão das receitas e custos futuros

Planejamento

“A função de planejar é definida como a análise de *informações relevantes do presente e do passado* e avaliação dos *prováveis desenvolvimentos futuros*, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível a organização atingir seus objetivos”.

Eunice Lacava Kwasnicka (1995)



EDUARDO REGONHA

Tel.: (11) 2532.1823

e-mail:

eduardo@planis.com.br