

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

LUIS FELIPE KUHN

**PLANO DE NEGÓCIOS:**  
**Doctor Web Ltda.**

Porto Alegre  
2016

LUIS FELIPE KUHN

**PLANO DE NEGÓCIOS:  
Doctor Web Ltda.**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Rio dos Sinos.

*Orientador: Prof. Ivan Brasil Santos*

Porto Alegre

2016

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Organograma.....	22
Quadro 1 – Resultados previstos para 2016 .....	28
Quadro 2 – Resultados por ano .....	29
Quadro 3 – Fluxo de caixa mensal.....	30
Quadro 4 – Fluxo de caixa anual.....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Players e valores de comercialização .....	10
Tabela 2 – Faixas de ofertas e preços .....	19
Tabela 3 – Ativo imobilizado.....	24
Tabela 4 – Custos de produção .....	25
Tabela 5 – Custos de administração e vendas.....	25

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
1.1.	DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	6
<b>2.</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>8</b>
2.1.	DESCRIÇÃO GERAL DO MERCADO ALVO .....	8
2.2.	PERFIL DO CLIENTE.....	8
2.3.	CONCORRENTES .....	9
2.4.	INFLUÊNCIAS GOVERNAMENTAIS .....	10
2.5.	NEGÓCIOS SIMILARES .....	11
2.6.	VANTAGENS ESTRATÉGICAS E COMPETITIVAS .....	11
<b>3.</b>	<b>PRODUÇÃO E TECNOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>4.</b>	<b>PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>14</b>
4.1.	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DE MARKETING .....	14
4.2.	PRODUTOS E SERVIÇOS .....	15
4.3.	SISTEMAS DE DIVULGAÇÃO, DEFINIÇÃO DE MÍDIAS .....	15
4.4.	MÉTODOS DE VENDAS.....	16
4.5.	BENEFÍCIOS DO PRODUTO A SEREM ENFATIZADOS.....	17
4.6.	PROMOÇÕES DE VENDAS .....	18
4.7.	SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO PRETENDIDO .....	18
4.8.	POLÍTICA DE PREÇOS PRETENDIDA .....	19
<b>5.</b>	<b>PLANO OPERACIONAL.....</b>	<b>20</b>
5.1.	INSTALAÇÕES/LAYOUT .....	20
5.2.	CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS.....	20
<b>5.2.1.</b>	<b>Desenvolvimento .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.2.</b>	<b>Suporte Técnico.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.3.</b>	<b>Comercial/marketing .....</b>	<b>21</b>
5.3.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	22
5.4.	RECURSOS HUMANOS .....	22
<b>5.4.1.</b>	<b>Quadro pessoal.....</b>	<b>22</b>

<b>5.4.2. Grau de qualificação .....</b>	<b>23</b>
<b>5.4.3. Capacitação necessária .....</b>	<b>23</b>
<b>6. PROJEÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>24</b>
6.1. ATIVO IMOBILIZADO .....	24
6.2. CUSTOS DE PRODUÇÃO .....	25
6.3. CUSTOS DE ADMINISTRAÇÃO E VENDAS .....	25
6.4. CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E ENTREGA .....	25
<b>6.4.1. Desenvolvimento .....</b>	<b>25</b>
<b>6.4.2. Suporte técnico.....</b>	<b>26</b>
6.5. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	26
6.6. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS .....	27
6.7. FLUXO DE CAIXA .....	30
6.8. INDICADORES FINANCEIROS .....	31
<b>6.8.1. Payback .....</b>	<b>31</b>
<b>6.8.2. ROI .....</b>	<b>32</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **1.1. DADOS DO EMPREENDIMENTO**

O presente plano de negócio tem como objetivo estruturar a operação de uma empresa de desenvolvimento de software para gestão de consultórios médicos, chamada Doctor Web Ltda. A empresa já existe há 10 anos ofertando soluções para este segmento, porém, devido à constante evolução das formas de relacionamento com os consumidores, necessita de uma readequação de rota para esta nova realidade.

O produto é um software de gestão de consultórios médicos que proporciona aos usuários a possibilidade de gerir os compromissos e fazer o registro clínico dos atendimentos no prontuário eletrônico do paciente. Além de trazer organização para os médicos também proporciona mobilidade para acesso de qualquer lugar e a qualquer momento devido à solução estar hospedada na nuvem e ser visualizada via web browser.

A empresa Doctor Web Ltda tem por missão desenvolver, suportar e comercializar soluções destinadas aos consultórios médicos brasileiros visando trazer mobilidade e organizar sua rotina diária de modo que possa destinar todos os seus esforços somente para o negócio dele, contribuindo para o desenvolvimento da saúde do nosso país.

A visão da empresa é tornar-se referência em mobilidade com mais de 50% do Market share de consultórios informatizados utilizando a solução até o final de 2019. A empresa tem como forma jurídica a Sociedade de Responsabilidade Limitada.

## 1.2. DADOS DOS EMPREENDEDORES

O empreendimento é gerenciado por Luís Felipe Kuhn, Diretor Presidente, formado em Ciências Jurídicas e Sociais, cursando MBA em Gestão Estratégica de Negócios, atua há 8 anos no mercado de software para consultórios médicos.

## 2. ANÁLISE DE MERCADO

### 2.1. DESCRIÇÃO GERAL DO MERCADO ALVO

O mercado alvo da solução são os consultórios e clínicas médicas de pequeno porte. De acordo com o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, o número de Consultórios e Clínicas Médicas no Brasil chega a: 181.499<sup>1</sup>, distribuídos da seguinte forma:

- Região Norte: 5.972
- Região Nordeste: 25.489
- Região Sudeste: 94.723
- Região Sul: 40.404
- Região Centro-oeste: 14.902

### 2.2. PERFIL DO CLIENTE

Os clientes alvo da solução são os médicos que atuam em consultórios e clínicas médicas de pequeno porte. Estes profissionais podem ser divididos entre profissionais mais antigos e profissionais recém saídos da residência médica.

Para os profissionais mais antigos ainda prevalece uma grande restrição quanto ao uso de tecnologias para gestão de dados clínicos, devido ao receio de perder os dados ou que sejam compartilhadas informações sem a autorização deles. Para atender aos receios destes profissionais é importante que sempre exista uma alternativa de trabalho off-line do software.

Os profissionais mais novos têm maior anseio por novas tecnologias por estarem mais habituados com o uso da internet e outros aplicativos que já auxiliam eles no dia a dia. Este tipo de profissional trabalha naturalmente com um software

---

<sup>1</sup>DATASUS. **Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde**. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

em nuvem e usufrui dos benefícios de poder acessar de qualquer lugar e a qualquer momento. Geralmente tem uma rotina extremamente atarefada e a mobilidade é algo essencial para atender suas necessidades.

Um ponto em comum para todos os médicos é a renda média mais alta que outras classes de profissionais. Isto torna o público mais seletivo na escolha dos produtos e serviços que consome. Por isto, argumentos no sentido de que está utilizando uma solução diferenciada são essenciais para atrair a atenção destes consumidores.

### 2.3. CONCORRENTES

Neste mercado já atuam algumas empresas de desenvolvimento de software e os principais players praticam a comercialização em dois tipos de modalidade: SaaS (Software as a Service) e CDU (Cessão de direito de uso).

Na modalidade SaaS o cliente paga um valor mensal para utilização do produto/serviço e enquanto seguir pagando tem direito a utilizá-lo, semelhante ao aluguel. “Saas é a sigla de Software as a service, em tradução livre, Software como Serviço. Para que todos possam entender, ele é um modelo de distribuição de software, na qual não é vendido e instalado localmente, mas sim é liberado apenas o acesso ao serviço oferecido por este software e é licenciado para a utilização através da internet”<sup>2</sup>.

Na modalidade CDU, o cliente compra o direito de utilizar o produto para sempre, pois paga um valor pela compra da licença do software.

Abaixo seguem os principais players, modalidade de comercialização e valores:

---

<sup>2</sup>OFICINA DA NET. **SaaS – Software as a service o que é?** Disponível em: <[https://www.oficinadanet.com.br/artigo/business\\_intelligence/saas-software-as-a-service-o-que-e](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/business_intelligence/saas-software-as-a-service-o-que-e)>. Acesso em: 9 mai. 2016.

Tabela 1 – Players e valores de comercialização

<b>Player</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Valor</b>
iClinic	SaaS	R\$ 79,00/mês
HiDoctor	CDU	R\$ 605,00
ProDoctor	SaaS	R\$ 149,78/mês
Ninsaúde	SaaS	R\$ 41,24/mês
Emed	SaaS	R\$ 250,00/mês

#### 2.4. INFLUÊNCIAS GOVERNAMENTAIS

A principal influência governamental neste nicho de Mercado é a Agência Nacional de Saúde (ANS). Ela é responsável por regular todas as relações no âmbito da Saúde no território nacional.

Para os consultórios médicos, a principal regulação é referente à relação com as operadoras de planos de saúde (convênios). Esta relação é regulada por um padrão obrigatório denominado TISS<sup>3</sup> (Troca de Informações em Saúde Suplementar). O objetivo é padronizar as ações administrativas, subsidiar as ações de avaliação e acompanhamento econômico, financeiro e assistencial das operadoras de planos privados de assistência à saúde e compor o Registro Eletrônico de Saúde.

O Conselho Federal de Medicina (CFM) e os Conselhos Regionais de Medicina (CRM) também são órgãos que influenciam muito o comportamento dos médicos no Brasil. Para o ramo de software para consultórios médicos foi criada a Sociedade Brasileira de Informática em Saúde (SBIS)<sup>4</sup> com o intuito de contribuir para melhorar e transformar a saúde, através do uso adequado das Tecnologias de Informação e Comunicação.

<sup>3</sup>AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE. **Troca de Informações em Saúde Suplementar**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/prestadores/tiss-troca-de-informacao-de-saude-suplementar>>. Acesso em: 9 mai: 2016.

<sup>4</sup>CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Sociedade Brasileira de Informática em Saúde**. Disponível em: <<http://sbis.org.br>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

Portanto, as normas destas instituições devem ser sempre levadas em conta para o desenvolvimento de novos recursos na área de tecnologia para o segmento de saúde.

## 2.5. NEGÓCIOS SIMILARES

Como negócios similares e possíveis ameaças externas ao negócio podemos considerar os inúmeros aplicativos que surgem na AppStore (Apple) e Google Play (Android), desenvolvidos por startups, também como “empresas de garagem”. Estes aplicativos costumam ser voltados para atender demandas pontuais, como por exemplo, somente gestão de agenda ou então somente registro do prontuário. Por serem menores, tem baixo custo e às vezes são até gratuitos, o que atrai o interesse dos consumidores. Como ponto fraco é a falta de estrutura para atender as demandas dos clientes e legislação.

## 2.6. VANTAGENS ESTRATÉGICAS E COMPETITIVAS

O grande diferencial do Doctor Web para os concorrentes é o fato de que além de ter uma solução web, que pode ser acessada de qualquer lugar, pode também ser instalado na máquina do consultório e em caso de ausência de internet o cliente não fica desamparado, tendo assim uma solução completa sem depender da internet em todos os momentos.

Hoje os concorrentes praticam somente uma das modalidades: nuvem ou local, o que acaba limitando de alguma forma o cliente. Sabemos que em regiões do interior do país a internet não tem sinal tão bom, o que inviabiliza a venda de um produto totalmente dependente de internet. Da mesma forma, um produto totalmente local inviabiliza a mobilidade necessária para exercício das tarefas fora do consultório, como atendimentos em hospital ou em domicílio.

Uma outra grande vantagem competitiva é o número de canais revendedores da solução, atualmente são 130 canais espalhados em todo o Brasil. Isto permite

estar próximo dos clientes e fazer uma abordagem próxima para fidelizar cada vez mais.

### 3. PRODUÇÃO E TECNOLOGIA

O produto é desenvolvido utilizando tecnologia de ponta com a linguagem .NET. O .NET Framework é uma tecnologia da Microsoft que dá suporte à compilação e à execução da próxima geração de aplicativos e serviços Web XML<sup>5</sup>.

Além disto, para estruturar as informações e entregar um design intuitivo e atraente, é utilizada a tecnologia do HTML 5, que é a linguagem para estruturação e apresentação de conteúdo para a World Wide Web<sup>6</sup>.

Uma das grandes vantagens de utilizar estas tecnologias é que o software não utiliza o processamento da máquina do cliente e sim somente do servidor que fica hospedado na empresa. Com isto o cliente pode executar suas atividades com muito mais agilidade e segurança.

---

<sup>5</sup>MICROSOFT. **Visão Geral do .Net Framework**. Disponível em: <[https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/zw4w595w\(v=vs.110\).aspx](https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/zw4w595w(v=vs.110).aspx)>. Acesso: 9 mai. 2016.

<sup>6</sup>WIKIPEDIA. **HTML5**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/HTML5>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

## 4. PLANO DE MARKETING

### 4.1. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DE MARKETING

A estratégia comercial do produto é investir fortemente na construção de uma loja online e em marketing digital para alavancar as vendas do produto. Estas ações buscam fazer com que a empresa alcance em até 3 anos o Market Share de 50% dos consultórios médicos informatizados do Brasil.

No mercado de consultórios médicos, onde os profissionais têm uma rotina muito atarefada e, portanto, são difíceis de serem encontrados em visitas ou ligações telefônicas, cada vez mais faz-se necessária uma forte presença na internet para que possa ser localizado nos horários livres. Fica claro que o investimento em marketing digital é uma estratégia com alta probabilidade de ganhos.

Além disto, a classe médica está em constante aperfeiçoamento e marca forte presença em Congressos de Medicina das mais diversas especialidades. A participação nos maiores congressos do Brasil é importante para fortalecer a marca e ser reconhecido pelos médicos. Além do fortalecimento da marca é uma grande oportunidade de estabelecer contato com as Associações e Conselhos Regionais de Medicina para fazer parcerias de benefícios mútuos entre as partes.

Devido à legislação variar em cada país a intenção da companhia para os próximos 3 anos é investir somente no mercado brasileiro, visto que já atende às normas legais exigidas pela Agência Nacional de Saúde (ANS)<sup>7</sup> e acredita ser mais valioso concentrar os esforços em um mercado que ainda tem muito a ser explorado.

---

<sup>7</sup>AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE. **Troca de Informações em Saúde Suplementar**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/prestadores/tiss-troca-de-informacao-de-saude-suplementar>>. Acesso em: 9 mai. 2016;

## 4.2. PRODUTOS E SERVIÇOS

O principal produto da empresa é o “Doctor Web”. É um software para gerenciamento de consultórios médicos de pequeno porte e faz todo o controle de agenda, atendimento clínico, financeiro e faturamento de convênios.

Visando atingir todos os perfis de médicos que atuam em consultórios, o produto é comercializado com 2 opções de ofertas:

- a) “Doctor Web – Standard”;
- b) “Doctor Web – Full”.

A oferta Standard é voltada para consultórios que necessitam somente de controle de agenda e registro do prontuário eletrônico do paciente, portanto é uma oferta mais básica. Esta oferta visa atrair clientes que recém estão começando a carreira e tem receio em fazer investimentos altos em software.

A oferta Full é direcionada para consultórios que possuem um nível de gestão mais avançado e gostariam de ter controle sobre o fluxo de caixa da clínica e possibilidade de efetuar o faturamento dos convênios direto pelo software, sem precisar acessar o portal do convênio. Possui todos os recursos da oferta Standard mais a parte de gestão financeira e convênios.

Além do produto, será prestado ao cliente também o suporte técnico por uma equipe de analistas internos que receberão capacitações periódicas para reciclagem do conhecimento acerca do software. O acesso a este suporte técnico será feito via telefone 0800 ou então via chat acessível pelo próprio produto.

## 4.3. SISTEMAS DE DIVULGAÇÃO, DEFINIÇÃO DE MÍDIAS

O sistema de divulgação do produto será dividido nas seguintes ações: marketing digital, presença em eventos e divulgação em revistas físicas das associações de médicos.

Para marketing digital, será investido no Google AdWords<sup>8</sup> para divulgação da página da solução na web e atrair possíveis compradores para a loja virtual. Além disto, será divulgado nos sites das principais associações médicas do Brasil com descontos promocionais para os associados.

Será investido fortemente em presença de eventos de medicina para fortalecimento da marca. No primeiro ano a meta será de participar de 4 congressos: Congresso Brasileiro de Cardiologia<sup>9</sup>, Congresso Brasileiro de Oftalmologia, Feira Hospitalar e Congresso Paulista de Ginecologia.

Além da divulgação em sites, também será negociado com as Associações Médicas a propaganda em revistas das próprias entidades com descontos promocionais para quem comprar com o código promocional.

#### 4.4. MÉTODOS DE VENDAS

A empresa irá comercializar o produto na modalidade SaaS (Software as a Service)<sup>10</sup>. Esta modalidade consiste no pagamento de um valor mensal que dá direito ao uso do software enquanto estiver em dia com esta mensalidade. Não será cobrada taxa de adesão e sim, somente a mensalidade, o que atrai os clientes devido ao baixo custo envolvido no momento da compra.

Além da atração dos clientes pelo preço, esta modalidade representa no longo prazo maior sustentabilidade para o negócio, pois a receita recorrente a receber dos clientes garante maior previsibilidade do fluxo de caixa e menor dependência do resultado mensal no curto prazo.

O produto será comercializado como produto padrão, sem possibilidade de customizações, o que garante maior facilidade para prestar suporte técnico e eventuais manutenções, pois o ambiente será o mesmo para todos os clientes.

Para comercialização, foi criado um programa de canais de venda, chamado “PVDW” (Ponto de Venda Doctor Web). Para tornar-se um ponto de venda, o

---

<sup>8</sup> GOOGLE. **AdWords**. Disponível em: <<https://www.google.com/adwords>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

<sup>10</sup>OFICINA DA NET. **SaaS - Software as a service o que é?** Disponível em: <[https://www.oficinadanet.com.br/artigo/business\\_intelligence/saas-software-as-a-service-o-que-e](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/business_intelligence/saas-software-as-a-service-o-que-e)>. Acesso em: 9 mai. 2016.

representante precisa pagar uma mensalidade de R\$150,00 para a empresa e passa por uma trilha de capacitação que vai desde a parte técnica até a parte de negócios. Com este programa de representantes a empresa busca estar em todo o território brasileiro tanto para a venda quanto para o pós-venda, visto que os representantes também recebem treinamento técnico do produto para implantação e suporte.

A segunda forma de comercialização será venda via internet, através do site “Doctor Web – Store”. A loja virtual contém todas as ofertas disponíveis para a venda e o cliente pode adquirir direto pela web. Após a aquisição ele é direcionado para um dos representantes da região a fim de poder receber treinamento sobre os primeiros passos de utilização do produto.

#### 4.5. BENEFÍCIOS DO PRODUTO A SEREM ENFATIZADOS

As principais dores de um profissional de medicina podem ser definidas em: dificuldade para organizar seus compromissos, os registros clínicos dos pacientes e acesso aos dados fora do consultório médico.

O Doctor Web busca solucionar todas estas dificuldades de forma fácil com a possibilidade de configurar a agenda médica da maneira que o médico trabalha, com horários flexíveis e possibilidade de encaixes. Além disto, é possível fazer o registro de todos os diagnósticos, procedimentos, exames e evoluções do paciente de forma que seja fácil de acompanhar o histórico destes atendimentos.

Por ser um sistema hospedado em nuvem, é possível acessar os dados de qualquer lugar e a qualquer momento, proporcionando assim que o cliente possa fazer atendimentos em outros ambientes, como hospitais, outros consultórios e até mesmo em domicílio.

Para realizar o faturamento de convênios é preciso estar adequado à legislação da TISS, estabelecida pela Agência Nacional de Saúde para troca de informações entre prestadores de saúde e operadoras (convênios). O software atende a esta necessidade fazendo que o usuário possa abolir a guia de papel de sua clínica, utilizando somente a guia eletrônica e enviando diretamente para o convênio via internet.

Além de todos estes benefícios, é possível também fazer a gestão financeira do consultório médico, com controle de contas a pagar, contas a receber, extrato da conta e fluxo de caixa. É um produto completo para a gestão do consultório médico.

#### 4.6. PROMOÇÕES DE VENDAS

Para os eventos de medicina que a empresa for participar serão criados pacotes promocionais de venda afim de alavancar os resultados e conquistar o maior número de clientes possível. Para isto será criada a oferta “Doctor Web – Evento”, com desconto de 20% sobre o produto padrão, para valorizar os médicos que comprarem durante o evento e com isto pagar os custos envolvidos com alocação de espaço.

#### 4.7. SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO PRETENDIDO

A distribuição do produto acontecerá diretamente pela internet. Ao efetuar a aquisição do produto, seja via venda online ou por canal, o cliente preencherá um cadastro com seus dados e receberá via e-mail o link de acesso ao produto na web e os dados de usuário e senha, que devem ser redefinidos no momento do primeiro login.

Quando for venda via canal, o próprio canal terá obrigação de entrar em contato com o cliente e garantir que o e-mail foi recebido e se ele tem alguma dúvida. Além do canal, o cliente tem a possibilidade de contatar o suporte técnico direto pelo produto, que irá auxiliar nas dúvidas técnicas e administrativas/financeiras.

#### 4.8. POLÍTICA DE PREÇOS PRETENDIDA

Para construção da tabela de preços do software foi realizada pesquisa de mercado para entender o quanto os profissionais estão dispostos a gastar com a gestão do consultório e também a tabela de preços praticada pelos concorrentes, conforme citado no item 2.3 do presente plano de negócios.

A política de preços está estabelecida em duas faixas de ofertas, Standard e Full, conforme tabela de preços abaixo:

Tabela 2 – Faixas de ofertas e preços

<b>OFERTA</b>	<b>PREÇO</b>
Doctor Web – Standard	R\$ 59,00/mês
Doctor Web - Full	R\$ 119,00/mês

O licenciamento do produto é pelo número de usuários médicos, então estes valores citados acima são para 1 usuário médico. Para cada usuário médico extra deve ser pago o valor correspondente.

## **5. PLANO OPERACIONAL**

### **5.1. INSTALAÇÕES/LAYOUT**

Para operacionalização do negócio será necessário o aluguel de uma sala para 14 pessoas que serão divididas entre equipes de desenvolvimento, suporte técnico e estratégia comercial.

Os equipamentos necessários serão computadores, monitores, teclados e mouse para cada funcionário da empresa. Além disto, deverão ser contratadas as licenças dos seguintes softwares:

- a) Para desenvolvimento:
  - 4 licenças do Microsoft Visual Studio;
  - 4 licenças do Microsoft Sql Server;
- b) Para suporte técnico:
  - 5 licenças do produto “ZenDesk” para atuação em atendimento;
- c) Para estratégia comercial:
  - 2 licenças do Microsoft CRM;
- d) Para todos:
  - 12 licenças do Sistema Operacional Windows 10;
  - 12 licenças do Pacote Office da Microsoft.

### **5.2. CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS**

A capacidade produtiva é diferente para cada tipo de atividade, portanto, dividem-se em setores, conforme exposto a seguir.

### **5.2.1. Desenvolvimento**

Com 3 desenvolvedores trabalhando em torno de 8 horas por dia e levando em conta que os meses tem 20 dias úteis, chegamos ao número de 160 horas de desenvolvimento por participante e no total temos 480 horas de capacidade produtiva para a equipe de desenvolvimento.

### **5.2.2. Suporte Técnico**

O suporte técnico deve ser medida pela capacidade de número de chamados atendidos por dia. Temos como meta o atendimento de chamados em até 15 minutos, o que nos faz chegar em um número de 4 atendimentos por hora e 32 atendimentos por dia para cada participante.

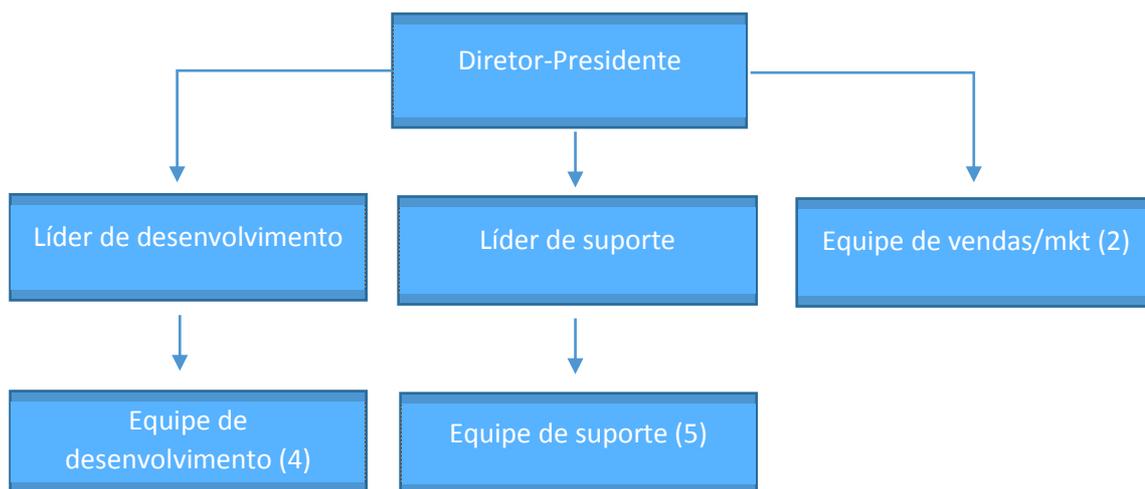
Como temos 5 pessoas no suporte técnico, a capacidade de atendimentos por mês da equipe é de 3200 chamados (32 atendimentos por dia \* 5 analistas \* 20 dias úteis).

### **5.2.3. Comercial/marketing**

Com duas pessoas atuando em comercial e marketing, podemos alocar os dois participantes para que invistam 20% do dia deles em estratégias de marketing e 80% em prospecção de novos canais e clientes. Então, temos como capacidade de prospecção o número de 256 horas/mês (2 participantes \* 8h por dia \* 80% de alocação) e como capacidade de geração de demanda 64h/mês.

### 5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 1 – Organograma



### 5.4. RECURSOS HUMANOS

#### 5.4.1. Quadro pessoal

A empresa será composta por:

- 3 Analistas de Desenvolvimento;
- 1 Técnico de testes;
- 5 Técnicos de suporte técnico;
- 1 Analista-líder de suporte técnico;
- 1 Analista-líder de desenvolvimento;
- 2 Analistas de estratégia comercial;
- 1 Diretor-Presidente.

#### **5.4.2. Grau de qualificação**

a) Analistas de desenvolvimento: necessário curso técnico ou superior em Informática e afins, com conhecimento avançado em linguagem de programação .NET e banco de dados SQL;

b) Técnicos de suporte: necessário curso técnico ou superior (em andamento) em Informática e afins, com conhecimento em sistemas operacionais e conhecimentos básicos de banco de dados;

c) Líderes de suporte e desenvolvimento: necessário curso superior em Informática ou Administração, com conhecimentos em gestão de pessoas, gestão de projetos e experiência em liderança de equipes;

d) Analistas de estratégia comercial: necessário curso superior em Administração ou Marketing e experiência em vendas e geração de demanda.

#### **5.4.3. Capacitação necessária**

Para a equipe de suporte técnico serão necessárias capacitações sobre os processos de atendimento da empresa, escutas para conhecer boas práticas de atendimento e treinamento técnico sobre os recursos dos produtos e principais atendimentos a serem realizados. Além disto serão ministradas capacitações periódicas de reciclagem sobre o produto e boas práticas de suporte.

Para a equipe de desenvolvimento será necessária capacitação sobre o produto e negócio para terem maior propriedade na criação de novos recursos. Além disto, será ministrado treinamento avançado em .NET e programação web para reciclagem e melhoria da qualidade da entrega.

Para a equipe de estratégia e marketing será ministrada capacitação em vendas e atingimento de metas, estratégias para geração de demanda e boas práticas de atendimento e abordagem com clientes e prospects.

## 6. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

### 6.1. ATIVO IMOBILIZADO

Tabela 3 – Ativo imobilizado

<b>ADMINISTRAÇÃO</b>		
<b>Móveis e Utensílios</b>		
Quant.	Descrição	Valor
2	Mesas para escritório	R\$ 700,00
4	Cadeiras para escritório	R\$ 1.000,00
1	Cafeteira	R\$ 250,00
1	Frigobar	R\$ 400,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.350,00</b>
<b>Equipamentos de Informática</b>		
Quant.	Descrição	Valor
1	Notebooks Dell Inspiron	R\$ 2.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>VENDAS</b>		
<b>Móveis e Utensílios</b>		
Quant.	Descrição	Valor
2	Mesas para escritório	R\$ 700,00
2	Cadeiras para escritório	R\$ 500,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.200,00</b>
<b>Equipamentos de Informática</b>		
Quant.	Descrição	Valor
2	Notebooks Dell Inspiron	R\$ 4.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>
<b>DESENVOLVIMENTO</b>		
<b>Móveis e Utensílios</b>		
Quant.	Descrição	Valor
11	Mesas para escritório	R\$ 3.850,00
11	Cadeiras para escritório	R\$ 2.750,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.600,00</b>
<b>Equipamentos de Informática</b>		
Quant.	Descrição	Valor
11	Notebooks Dell Inspiron	R\$ 22.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 22.000,00</b>

## 6.2. CUSTOS DE PRODUÇÃO

Tabela 4 – Custos de produção

<b>CUSTOS INDIRETOS</b>			
<b>Mão-de-obra</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Suporte</b>	<b>Totais</b>
Salários	R\$ 4.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 5.500,00
Provisão para férias e 13°	R\$ 1.333,33	R\$ 500,00	R\$ 1.833,33
Encargos sociais			R\$ -
Vale transporte	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 240,00
INSS s/ Pró-Labore (20%)	R\$ 800,00	R\$ 300,00	R\$ 1.100,00
<b>TOTAL DA MO</b>	<b>R\$ 6.253,33</b>	<b>R\$ 2.420,00</b>	<b>R\$ 8.673,33</b>
<b>GASTOS GERAIS DE FABRICAÇÃO</b>			
Água	R\$ 100,00		R\$ 100,00
Energia elétrica	R\$ 300,00		R\$ 300,00
Limpeza e conservação	R\$ 300,00		R\$ 300,00
<b>TOTAL DOS GGF</b>	<b>R\$ 700,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 700,00</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 6.953,33</b>	<b>R\$ 2.420,00</b>	<b>R\$ 9.373,33</b>

## 6.3. CUSTOS DE ADMINISTRAÇÃO E VENDAS

Tabela 5 – Custos de administração e vendas

<b>DESPESAS COM PESSOAL DE VENDAS</b>						
<b>Função</b>	<b>Quant</b>	<b>Salário</b>	<b>Comissão</b>	<b>Encargos</b>	<b>VT</b>	<b>Valor Total</b>
Analista de vendas	2	R\$ 4.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 120,00	R\$ 15.840,00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>R\$ 2.800,00</b>	<b>R\$ 120,00</b>	<b>R\$ 15.840,00</b>

<b>PRÓ-LABORE</b>				
<b>Nome</b>	<b>Setor</b>	<b>Pró-Labore</b>	<b>Encargos</b>	<b>Valor Total</b>
Diretor-Presidente	ADM	R\$ 10.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 7.000,00</b>	<b>R\$ 17.000,00</b>

## 6.4. CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E ENTREGA

## 6.4.1. Desenvolvimento

A capacidade produtiva da equipe de desenvolvimento se dá pelo número de horas disponíveis por mês vezes o número de analistas alocados nesta atividade. A equipe é composta por 3 analistas de desenvolvimento que trabalham 8 horas por dia e 20 dias por mês. Portanto, a capacidade produtiva fica da seguinte forma:

- *Capacidade produtiva/mês = Número de analistas \* Número de horas por dia \* número de dias;*
- *Capacidade produtiva/mês = 480 horas de desenvolvimento/mês*

#### **6.4.2. Suporte técnico**

A capacidade produtiva da equipe de suporte técnico é medida pelo número de atendimentos possíveis de serem realizados por mês. Devemos levar em conta que um dia tem 8 horas, temos 5 técnicos de suporte e cada atendimento leva em média 15 minutos. Sendo assim a capacidade produtiva por mês é obtida levando em conta 20 dias úteis:

- *Capacidade de atendimento/mês = 8\*15\*5 técnicos = 12.000 atendimentos/mês*

#### **6.5. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

A carga tributária que deve ser aplicada no negócio de software comercializado localmente é o ICMS sobre o valor da mercadoria. As alíquotas variam de 7 a 12%. Além disso, deve ser aplicado o PIS (0,65%) e COFINS (3%)<sup>11</sup>.

Portanto, para o produto FULL, que o valor bruto é de R\$119,00, temos como valor líquido R\$106,33, descontados os impostos citados acima.

---

<sup>11</sup> NOVA PRÓ LINK. **Tributação de Software no Brasil**. Disponível em: <[http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/2961/tributacao\\_de\\_software\\_no\\_brasil](http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/2961/tributacao_de_software_no_brasil)>. Acesso em: 9 mai. 2016.

## 6.6. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Conforme informação já exposta, a empresa atua com a modalidade SaaS (Software as a Service), o que consegue garantir maior saúde financeira pelo valor recorrente que é pago pela base de clientes.

Até o momento da elaboração do presente plano de negócios, a empresa tinha uma base de 3.000 clientes, pagando um ticket médio de R\$89,00/mês. Portanto, possui uma receita recorrente mensal de R\$267.000,00. O alto número de clientes e a previsibilidade do recebimento deste valor permite praticar preços agressivos para ganhar ainda mais escala de clientes.

De acordo com as projeções de vendas para 2016, conseguimos ter uma maior previsibilidade dos resultados do ano, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 – Resultados previstos para 2016

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - Mensal												
Ano 1	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	R\$ 267.831,00	R\$ 268.662,00	R\$ 273.061,00	R\$ 279.046,00	R\$ 284.336,00	R\$ 290.121,00	R\$ 296.401,00	R\$ 303.176,00	R\$ 309.456,00	R\$ 315.736,00	R\$ 322.016,00	R\$ 327.306,00
Receitas de vendas novas	R\$ 831,00	R\$ 831,00	R\$ 2.615,00	R\$ 4.300,00	R\$ 4.795,00	R\$ 5.290,00	R\$ 5.785,00	R\$ 6.280,00	R\$ 6.280,00	R\$ 6.280,00	R\$ 6.280,00	R\$ 5.785,00
Receita recorrente de vendas	R\$ 267.000,00	R\$ 267.831,00	R\$ 270.446,00	R\$ 274.746,00	R\$ 279.541,00	R\$ 284.831,00	R\$ 290.616,00	R\$ 296.896,00	R\$ 303.176,00	R\$ 309.456,00	R\$ 315.736,00	R\$ 321.521,00
(-) Deduções da Receita	28.524,00	28.612,50	29.081,00	29.718,40	30.281,78	30.897,89	31.566,71	32.288,24	32.957,06	33.625,88	34.294,70	34.858,09
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 239.307,00</b>	<b>R\$ 240.049,50</b>	<b>R\$ 243.980,00</b>	<b>R\$ 249.327,60</b>	<b>R\$ 254.054,22</b>	<b>R\$ 259.223,11</b>	<b>R\$ 264.834,29</b>	<b>R\$ 270.887,76</b>	<b>R\$ 276.498,94</b>	<b>R\$ 282.110,12</b>	<b>R\$ 287.721,30</b>	<b>R\$ 292.447,91</b>
<b>(-) CUSTOS DE PRODUÇÃO</b>	<b>R\$ 73.000,00</b>											
Despesa com Pessoal	R\$ 40.000,00											
Encargos Sociais sobre a folha de	R\$ 28.000,00											
Custos Fixos	R\$ 3.000,00											
Custos Variáveis	R\$ 2.000,00											
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 166.307,00</b>	<b>R\$ 167.049,50</b>	<b>R\$ 170.980,00</b>	<b>R\$ 176.327,60</b>	<b>R\$ 181.054,22</b>	<b>R\$ 186.223,11</b>	<b>R\$ 191.834,29</b>	<b>R\$ 197.887,76</b>	<b>R\$ 203.498,94</b>	<b>R\$ 209.110,12</b>	<b>R\$ 214.721,30</b>	<b>R\$ 219.447,91</b>
(-) Despesas com vendas	R\$ 3.326,14	R\$ 3.340,99	R\$ 3.419,60	R\$ 3.526,55	R\$ 3.621,08	R\$ 3.724,46	R\$ 3.836,69	R\$ 3.957,76	R\$ 4.069,98	R\$ 4.182,20	R\$ 4.294,43	R\$ 4.388,96
(-) Despesas administrativas	R\$ 3.000,00											
(-) Despesas financeiras												
(+) Receitas financeiras												
<b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 159.980,86</b>	<b>R\$ 160.708,51</b>	<b>R\$ 164.560,40</b>	<b>R\$ 169.801,05</b>	<b>R\$ 174.433,13</b>	<b>R\$ 179.498,65</b>	<b>R\$ 184.997,61</b>	<b>R\$ 190.930,00</b>	<b>R\$ 196.428,96</b>	<b>R\$ 201.927,91</b>	<b>R\$ 207.426,87</b>	<b>R\$ 212.058,95</b>
(-) Impostos Pagos ou a pagar	R\$ 23.997,13	R\$ 24.106,28	R\$ 24.684,06	R\$ 25.470,16	R\$ 26.164,97	R\$ 26.924,80	R\$ 27.749,64	R\$ 28.639,50	R\$ 29.464,34	R\$ 30.289,19	R\$ 31.114,03	R\$ 31.808,84
<b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 135.983,73</b>	<b>R\$ 136.602,23</b>	<b>R\$ 139.876,34</b>	<b>R\$ 144.330,89</b>	<b>R\$ 148.268,16</b>	<b>R\$ 152.573,85</b>	<b>R\$ 157.247,97</b>	<b>R\$ 162.290,50</b>	<b>R\$ 166.964,61</b>	<b>R\$ 171.638,73</b>	<b>R\$ 176.312,84</b>	<b>R\$ 180.250,11</b>

Quadro 2 – Resultados por ano

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - Anual</b>			
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 3.537.148,00</b>	<b>R\$ 4.395.672,00</b>	<b>R\$ 5.634.320,00</b>
Receitas de vendas novas	R\$ 55.352,00	R\$ 72.000,00	R\$ 132.000,00
Receitas recorrente de vendas	R\$ 3.481.796,00	R\$ 4.323.672,00	R\$ 5.502.320,00
(-) Deduções da Receita	R\$ 376.706,26	R\$ 468.139,07	R\$ 600.055,08
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>R\$ 3.160.441,74</b>	<b>R\$ 3.927.532,93</b>	<b>R\$ 5.034.264,92</b>
<b>(-) CUSTOS DE PRODUÇÃO</b>	<b>R\$ 876.000,00</b>	<b>R\$ 1.052.200,00</b>	<b>R\$ 1.238.400,00</b>
Despesa com Pessoal	R\$ 480.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 672.000,00
Encargos Sociais sobre a folha de	R\$ 336.000,00	R\$ 403.200,00	R\$ 470.400,00
Custos Fixos	R\$ 36.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 60.000,00
Custos Variáveis	R\$ 24.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 36.000,00
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 2.284.441,74</b>	<b>R\$ 2.875.332,93</b>	<b>R\$ 3.795.864,92</b>
(-) Despesas com vendas	R\$ 45.688,83	R\$ 57.506,66	R\$ 75.917,30
(-) Despesas administrativas	R\$ 36.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 60.000,00
(-) Despesas financeiras			
(+) Receitas financeiras			
<b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 2.202.752,90</b>	<b>R\$ 2.769.826,27</b>	<b>R\$ 3.659.947,62</b>
(-) Impostos Pagos ou a pagar	R\$ 330.412,94		
<b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 1.872.339,97</b>	<b>R\$ 2.769.826,27</b>	<b>R\$ 3.659.947,62</b>

## 6.7. FLUXO DE CAIXA

Quadro 3 – Fluxo de caixa mensal

FLUXO DE CAIXA - MENSAL													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Saldo Inicial	R\$ 500.000,00	R\$ 669.057,00	R\$ 838.025,50	R\$ 1.009.140,50	R\$ 1.183.918,10	R\$ 1.362.927,32	R\$ 1.546.610,43	R\$ 1.735.409,72	R\$ 1.929.767,48	R\$ 2.129.736,42	R\$ 2.335.316,53	R\$ 2.546.507,83	R\$ 17.786.416,83
<b>Entradas</b>													
Duplicatas a Receber	R\$ 267.831,00	R\$ 267.831,00	R\$ 270.446,00	R\$ 274.746,00	R\$ 279.541,00	R\$ 284.831,00	R\$ 290.616,00	R\$ 296.896,00	R\$ 303.176,00	R\$ 309.456,00	R\$ 315.736,00	R\$ 321.521,00	R\$ 3.482.627,00
<b>Total das Entradas</b>	<b>R\$ 267.831,00</b>	<b>R\$ 267.831,00</b>	<b>R\$ 270.446,00</b>	<b>R\$ 274.746,00</b>	<b>R\$ 279.541,00</b>	<b>R\$ 284.831,00</b>	<b>R\$ 290.616,00</b>	<b>R\$ 296.896,00</b>	<b>R\$ 303.176,00</b>	<b>R\$ 309.456,00</b>	<b>R\$ 315.736,00</b>	<b>R\$ 321.521,00</b>	<b>R\$ 3.482.627,00</b>
<b>Saídas</b>													
Aluguel	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Condomínio	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Luz	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Telefone e Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Impostos	R\$ 28.524,00	R\$ 28.612,50	R\$ 29.081,00	R\$ 29.718,40	R\$ 30.281,78	R\$ 30.897,89	R\$ 31.566,71	R\$ 32.288,24	R\$ 32.957,06	R\$ 33.625,88	R\$ 34.294,70	R\$ 34.858,09	R\$ 376.706,26
Salários	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 480.000,00
Encargos Sociais	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 336.000,00
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$ 98.774,00</b>	<b>R\$ 98.862,50</b>	<b>R\$ 99.331,00</b>	<b>R\$ 99.968,40</b>	<b>R\$ 100.531,78</b>	<b>R\$ 101.147,89</b>	<b>R\$ 101.816,71</b>	<b>R\$ 102.538,24</b>	<b>R\$ 103.207,06</b>	<b>R\$ 103.875,88</b>	<b>R\$ 104.544,70</b>	<b>R\$ 105.108,09</b>	<b>R\$ 1.219.706,26</b>
<b>Saldo do Mês</b>	<b>R\$ 169.057,00</b>	<b>R\$ 168.968,50</b>	<b>R\$ 171.115,00</b>	<b>R\$ 174.777,60</b>	<b>R\$ 179.009,22</b>	<b>R\$ 183.683,11</b>	<b>R\$ 188.799,29</b>	<b>R\$ 194.357,76</b>	<b>R\$ 199.968,94</b>	<b>R\$ 205.580,12</b>	<b>R\$ 211.191,30</b>	<b>R\$ 216.412,91</b>	<b>R\$ 2.262.920,74</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>R\$ 669.057,00</b>	<b>R\$ 838.025,50</b>	<b>R\$ 1.009.140,50</b>	<b>R\$ 1.183.918,10</b>	<b>R\$ 1.362.927,32</b>	<b>R\$ 1.546.610,43</b>	<b>R\$ 1.735.409,72</b>	<b>R\$ 1.929.767,48</b>	<b>R\$ 2.129.736,42</b>	<b>R\$ 2.335.316,53</b>	<b>R\$ 2.546.507,83</b>	<b>R\$ 2.762.920,74</b>	<b>R\$ 20.049.337,57</b>

Quadro 4 – Fluxo de caixa anual

<b>FLUXO DE CAIXA - ANUAL</b>			
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Saldo Inicial	R\$ 500.000,00	R\$ 2.762.920,74	R\$ 5.681.253,67
<b>Entradas</b>			
Duplicatas a Receber	R\$ 3.482.627,00	R\$ 4.395.672,00	R\$ 5.634.320,00
<b>Total das Entradas</b>	<b>R\$ 3.482.627,00</b>	<b>R\$ 4.395.672,00</b>	<b>R\$ 5.634.320,00</b>
<b>Saídas</b>			
Aluguel	R\$ 18.000,00	R\$ 19.800,00	R\$ 21.780,00
Condomínio	R\$ 2.400,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.600,00
Luz	R\$ 3.000,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.200,00
Telefone e Internet	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.200,00
Impostos	R\$ 376.706,26	R\$ 468.139,07	R\$ 600.055,08
Salários	R\$ 480.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 672.000,00
Encargos Sociais	R\$ 336.000,00	R\$ 403.200,00	R\$ 470.400,00
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$ 1.219.706,26</b>	<b>R\$ 1.477.339,07</b>	<b>R\$ 1.776.235,08</b>
<b>Saldo do Ano</b>	<b>R\$ 2.262.920,74</b>	<b>R\$ 2.918.332,93</b>	<b>R\$ 3.858.084,92</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>R\$ 2.762.920,74</b>	<b>R\$ 5.681.253,67</b>	<b>R\$ 9.539.338,59</b>

## 6.8. INDICADORES FINANCEIROS

Todos sabemos que além de traçar o plano de negócios é necessário acompanhá-lo e para isto precisamos de indicadores que nos mostrem claramente se estamos dentro do esperado. Neste capítulo iremos abordar os indicadores financeiros que poderão ser utilizados para verificar periodicamente o desempenho da companhia. Após os estudos ficou definido que serão utilizados o “Payback” e o “ROI” (*Return on Investment*)

### 6.8.1. Payback

É o tempo entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento<sup>12</sup>. A vantagem deste indicador é ter uma fórmula simples e de fácil mensuração. Além disto, fornece uma ideia clara

<sup>12</sup>Fonte: <https://br.smartbusinessplan.com/plano-de-negocio-glossario/indicadoresfinanceiros/>

do grau de liquidez e risco do projeto, pois indica qual será o tempo para recuperar o investimento feito.

Para calcular, devemos utilizar a seguinte fórmula:

*Payback = (valor necessário para pagar o investimento) / (valor estimado no período)*

O payback não é aconselhável para projetos de longa duração, pois não leva em conta o fluxo de caixa ao longo dos meses e sim somente o valor diretamente envolvido no investimento.

### **6.8.2. ROI**

O retorno sobre o investimento (ROI)<sup>13</sup> é a relação entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido como resultado de um investimento. Este indicador traduz como está o resultado do investimento realizado em determinada ação.

A fórmula para cálculo do ROI é:

*ROI = (Lucro do investimento – Custo do investimento) / Custo do investimento.*

A partir do acompanhamento do ROI conseguimos claramente como está o desempenho da empresa e a partir disto tomar as ações corretivas para retomar o rumo caso seja necessário.

---

<sup>13</sup> <http://marketingdeconteudo.com/roi/>

## 7. CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso objetivou traçar planos de ação para alavancagem dos resultados da empresa fornecedora de software para gestão de consultórios médicos “Doctor Web Ltda”. A escolha do tema foi motivada pela relevância do negócio para profissionalização da administração dos consultórios médicos brasileiros.

A empresa já possuía uma base de 3.000 clientes ativos utilizando o sistema. As demandas geradas por esta base de clientes cresciam cada vez mais e por isto era necessário elaborar um plano de negócios que abrangesse tanto a manutenção dos clientes quanto a geração de novas oportunidades para que a empresa pudesse manter a saúde financeira e acelerar seu crescimento de forma sustentável.

Para aumentar a geração de demanda foram traçadas ações de marketing digital, como investimento em anúncios no Google AdWords, e também presença em eventos de Associações Médicas, por tratar-se de um público tradicional e que valoriza a presença física das empresas nestes eventos para consolidar a marca do produto. Além disto foi traçado um plano para o futuro que é a parceria com Faculdades de Medicina para o programa “Meu 1º Consultório”, visando atrair a atenção dos novos profissionais para o mundo da gestão.

Pensando em manter a qualidade, foi traçado organograma com os papéis bem definidos e com capacidade produtiva devidamente mapeada no desenvolvimento de itens novos e no atendimento do suporte técnico do produto.

Foram apresentados o Demonstrativo de Resultados e o Fluxo de Caixa mensais do primeiro ano e também a projeção para 3 anos.

Por fim, para que um plano de negócios tenha sucesso ele precisa ser constantemente monitorado e com indicadores que demonstrem com clareza o desempenho e as ações a serem tomadas. Para monitorar o desempenho da operação foram definidos os indicadores de “Payback” e “ROI” (ReturnonInvestment).

Com as ações traçadas, a projeção de crescimento da receita líquida da empresa em até 3 anos é de 66%, o que demonstra que o negócio é plenamente sustentável e possível de ser escalado com resultados plenamente satisfatórios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DATASUS. **Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde**. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

OFICINA DA NET. **SaaS – Software as a service o que é?** Disponível em: <[https://www.oficinadanet.com.br/artigo/business\\_intelligence/saas-software-as-a-service-o-que-e](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/business_intelligence/saas-software-as-a-service-o-que-e)>. Acesso em: 9 mai. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE. **Troca de Informações em Saúde Suplementar**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/prestadores/tiss-troca-de-informacao-de-saude-suplementar>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Sociedade Brasileira de Informática em Saúde**. Disponível em: <<http://sbis.org.br>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

MICROSOFT. **Visão Geral do .Net Framework**. Disponível em: <[https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/zw4w595w\(v=vs.110\).aspx](https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/zw4w595w(v=vs.110).aspx)>. Acesso em: 9 mai. 2016.

WIKIPEDIA. **HTML5**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/HTML5>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

GOOGLE. **AdWords**. Disponível em: <<https://www.google.com/adwords>>. Acesso em 9 mai. 2016.

NOVA PRÓ LINK. **Tributação de Software no Brasil**. Disponível em: <[http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/2961/tributacao\\_de\\_software\\_no\\_brasil](http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/2961/tributacao_de_software_no_brasil)>. Acesso em: 9 mai. 2016.