

Plano de Negócios

1. Fundamentos do Empreendimento em Saúde

1.1. Missão, Visão e Valores em Organizações de Saúde

A definição de **Missão, Visão e Valores (MVV)** é um componente fundamental no planejamento de qualquer organização, incluindo instituições de saúde. A **Missão** articula o propósito último da organização, a sua razão de existir. Uma organização que não define claramente sua missão pode enfrentar dificuldades desde o início. A **Visão** descreve o que a organização aspira ser no futuro, estabelecendo um horizonte de desenvolvimento, como, por exemplo, metas para os próximos cinco anos. Os **Valores** representam os princípios e crenças que guiam as condutas e decisões da organização, tanto internamente quanto no relacionamento com stakeholders externos, como pacientes e fornecedores. A adoção de valores comuns facilita o convívio e a confiança, elementos cruciais para relações comerciais e assistenciais. Um exemplo prático é encontrado no Hospital Erasto Gaertner, cujo crachá funcional exibe a missão "Combater o câncer com humanismo, ciência e afeto", e seus valores incluem **humanismo, ciência e afeto**. Colaboradores que não compartilham desses valores podem encontrar dificuldades em se alinhar com os objetivos da instituição. A filosofia estuda os valores humanos, e a partilha de valores comuns facilita o convívio social e profissional. Empresas e organizações adotam valores para se relacionar comercialmente com aqueles que consomem seus produtos ou serviços.

1.2. A Relevância da Missão: O Exemplo da Cacau Show

A missão de uma empresa transcende a simples descrição de seu produto principal. Um exemplo ilustrativo é a Cacau Show. Embora possa parecer que sua missão seja vender chocolates, a empresa, na verdade, foca na **venda de presentes**. Essa distinção explica estratégias como embalagens elaboradas, localização em shoppings de alto padrão e campanhas temáticas para datas comemorativas, que agregam valor percebido ao chocolate, transformando-o em um presente. Se o objetivo fosse meramente vender chocolate como commodity, tais estratégias seriam desnecessárias. Este entendimento da missão impacta diretamente o **plano de negócios** e as decisões estratégicas.

1.3. O Plano de Negócios como Ferramenta Administrativa

O **plano de negócios** é um instrumento administrativo essencial na área de planejamento, particularmente para o desenvolvimento e gestão de empreendimentos. Embora fundamental para a estruturação e o sucesso de um negócio, é importante salientar que a posse de um plano de negócios bem elaborado ou o sucesso financeiro dele advindo não são garantias de felicidade pessoal. A busca por equilíbrio entre a



atividade profissional, que visa gerar recursos, e a vida pessoal, com o trabalho financiando experiências de valor imensurável, é uma consideração relevante, embora o foco do planejamento de negócios seja a viabilidade econômica e operacional. O **planejamento estratégico** é uma forma sofisticada de planejamento, frequentemente materializada em documentos extensos elaborados por grandes organizações para nortear suas ações a longo prazo.

1.4. Planejamento Estratégico em Grandes Organizações

Grandes corporações e instituições frequentemente desenvolvem **planos estratégicos** detalhados. A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), por exemplo, possui um planejamento estratégico com mais de cem páginas, onde se detalham sua **missão, visão e valores**. A missão da EBSERH, por exemplo, engloba tanto o cuidado assistencial quanto a educação, possivelmente formulada como "cuidar para educar" ou "cuidar para ensinar". A divulgação do planejamento estratégico por grandes organizações é uma prática comum e, em alguns contextos, quase obrigatória. Isso não implica revelar segredos comerciais, mas sim guiar condutas internas e externas, permitindo que **stakeholders** compreendam os objetivos da organização e se alinhem a eles. Empresas que compartilham valores similares podem, assim, ser atraídas para parcerias. A Petrobras, por exemplo, teve seu planejamento estratégico radicalmente modificado em gestões passadas, alterando seu foco da distribuição de derivados de petróleo para a ênfase na produção e extração. A transparência sobre os objetivos futuros é crucial para atrair investimentos e parcerias.

§

3

2. Desenvolvimento de Novos Negócios em Saúde

2.1. O Espírito Empreendedor e a Criação de Novos Negócios

A criação de novos negócios é impulsionada por indivíduos com **espírito empreendedor**. Ao estabelecer uma nova organização, é imperativo adotar uma **visão administrativa**, considerando os processos administrativos fundamentais: **planejar, organizar, controlar e executar**. Novos negócios exigem talento, criatividade e um **diferencial competitivo** ou **vantagem competitiva**, pois é necessário convencer o mercado a optar pela nova oferta em detrimento das já existentes. Um exemplo de planejamento estratégico aplicado a uma clínica médica é a Idimed, localizada em Porto Belo, Santa Catarina. Esta clínica de **Medicina do Trabalho**, com uma arquitetura peculiar, foi estrategicamente posicionada em frente a uma grande loja de departamentos (Havan), visando, provavelmente, estabelecer relações comerciais com esta empresa para atender seus funcionários. A Idimed, que opera sob um sistema de franquia com múltiplas unidades, também possui sua missão, visão e valores definidos, conforme divulgado por seus administradores.

2.2. O Plano de Negócios como Documento Fundacional

O **plano de negócios** pode ser conceituado como o projeto detalhado dentro de um projeto maior, que é a criação da organização. Consiste em transformar a ideia inicial do negócio e a visão de futuro da

organização em um documento escrito, descrevendo suas características e funcionamento. O ponto de partida é sempre uma **ideia de negócio** que visa atender a uma **necessidade humana**. As necessidades humanas são variadas, desde as básicas, como as descritas na pirâmide de Maslow, até as mais sofisticadas, como a resolução de problemas de saúde (e.g., dor nas costas, hipertensão, insuficiência cardíaca, doenças renais). Um negócio, portanto, não existe primariamente para o empresário, mas para atender às necessidades de terceiros, estabelecendo uma relação de interdependência entre o consumidor/paciente e o prestador de serviço/empresário. Uma clínica médica, por exemplo, só existe em função da presença de pacientes com necessidades de saúde.

2.3. Fontes de Ideias para Clínicas Médicas

As ideias para novos empreendimentos na área da saúde podem surgir de diversas fontes. Uma delas é a **identificação de carências ou necessidades não atendidas no mercado**. Um exemplo histórico fora da medicina é o desenvolvimento de picapes, que surgiram da observação de pessoas adaptando carros com caçambas improvisadas, levando fabricantes a produzir veículos com essa característica de fábrica, como a Fiat Strada, que se tornou um sucesso de vendas no Brasil. Outra fonte é a **observação do mercado existente**, onde se pode replicar modelos de negócios bem-sucedidos, com eventuais adaptações. Um exemplo seria uma clínica de oftalmologia inspirada em modelos existentes, como a clínica Oculares, especializada em oftalmologia avançada e que congrega diversos superespecialistas em diferentes áreas do olho. Ideias também podem ser **originais** ou surgir da identificação de **interesses crescentes da população**, como a busca por exercícios físicos, beleza, estética e bem-estar, nichos que podem oferecer oportunidades de negócio.

2.4. Inovação Originada de Interesses Pessoais

A inovação em negócios pode também ser fruto do **interesse pessoal e conhecimento prévio do empreendedor**. Um exemplo clássico é a invenção do **Walkman** por Akio Morita. Seu apreço por música e golfe o levou a desejar um dispositivo que permitisse ouvir música enquanto jogava, resultando na criação do Walkman, que obteve grande sucesso comercial. Após a geração de uma ideia para um novo negócio, como uma clínica médica, é crucial submetê-la a um processo de "estresse", ou seja, a **uma avaliação rigorosa de sua validade e viabilidade**. Esta avaliação deve considerar a perspectiva de potenciais investidores e pacientes, questionando se o mercado aceitaria a proposta e se haveria compradores para os serviços ofertados.

3. Tipologias e Modelos de Clínicas Médicas

3.1. Classificação de Clínicas quanto à Natureza dos Serviços: Clínicas e Cirúrgicas

Existem diversos modelos de clínicas médicas. Uma distinção inicial pode ser feita entre clínicas que atendem predominantemente **doenças clínicas** e aquelas focadas em **doenças potencialmente**

cirúrgicas. No segundo caso, a clínica pode não realizar o procedimento cirúrgico em suas instalações, mas diagnostica e acompanha pacientes com condições que podem requerer cirurgia. Exemplos de doenças potencialmente cirúrgicas incluem afecções ortopédicas, apendicite (embora pacientes com quadros agudos geralmente procurem hospitais), certas doenças oftalmológicas, hérnia de disco e lesão do ligamento cruzado anterior.

3.2. Classificação de Clínicas quanto ao Propósito: Diagnósticas e Terapêuticas

Outra classificação se dá entre clínicas **diagnósticas** e **terapêuticas**. Uma clínica pode focar em realizar exames diagnósticos, como endoscopia ou colonoscopia. A colonoscopia, por exemplo, pode ser primariamente diagnóstica, mas pode se tornar terapêutica se, durante o procedimento, for identificado e removido um pólipos adenomatosos. Muitas dessas estruturas de clínicas diagnósticas podem operar dentro de hospitais, utilizando o CNPJ da clínica.

3.3. Classificação de Clínicas quanto à Especialização e Abrangência

As clínicas podem variar quanto ao grau de especialização, desde aquelas que tratam **doenças gerais** ou pouco especializadas até aquelas **ultraespecializadas**, como a clínica Oculares, focada em oftalmologia avançada. Teoricamente, toda clínica possui algum grau de especialização, pois sua existência muitas vezes se justifica pela necessidade de atender demandas que o Sistema Único de Saúde (SUS) pode não suprir com a mesma agilidade ou especificidade, especialmente em problemas **eletivos e especializados**. O SUS demonstra boa performance em urgências, emergências, atenção primária e programas de vacinação, mas pode apresentar limitações no atendimento de problemas cirúrgicos eletivos e doenças crônicas especializadas.

3.4. Clínicas com Foco em Estética e Bem-Estar

O SUS geralmente não cobre procedimentos puramente **estéticos**, pois sua missão não é primariamente focada nessa área. Intervenções estéticas são cobertas em situações específicas, como a **reconstrução mamária pós-mastectomia** devido a câncer, onde o procedimento transcende o estético, relacionando-se ao bem-estar e à recuperação da paciente. Consequentemente, clínicas estéticas proliferaram no setor privado. O rol de procedimentos da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que regula os planos de saúde, também não inclui procedimentos estéticos. Um exemplo prático ocorre na cirurgia de catarata: os planos de saúde cobrem a cirurgia com implante de lente intraocular básica, mas a lente que corrige o grau refrativo (considerada por alguns como benefício estético ou de conveniência) frequentemente requer pagamento particular pelo paciente.

3.5. Atos Médicos Não Assistenciais e Clínicas de Medicina do Trabalho

As clínicas podem ser **assistenciais**, focadas no cuidado direto de doentes, ou **não assistenciais**. Um médico pode realizar atos médicos que não envolvem o tratamento de uma doença em si. Um exemplo

são as clínicas de **Medicina do Trabalho**, como a Idimed. Nestas, são realizados exames médicos periódicos, admissionais e demissionais de funcionários de empresas. Tais atos são de natureza **pericial**, exigidos por lei, e não visam primariamente tratar uma condição de saúde do indivíduo examinado.

3.6. Classificação de Clínicas quanto à Composição da Equipe: Multidisciplinares e Monoespecializadas

Finalmente, as clínicas podem ser **multidisciplinares**, congregando profissionais de diversas especialidades, ou **monoespecializadas**. A clínica Oculares parece ser um exemplo de estrutura monoespecializada (oftalmologia). Em contraste, a Castro Médica, localizada em Castro, uma cidade menor, é um exemplo de clínica multidisciplinar, oferecendo serviços de ortopedia geral, oftalmologia geral, medicina do trabalho, clínica médica e ginecologia geral, atendendo a uma gama mais ampla de necessidades da população local.

3.7. Inovação em Modelos de Negócios para Clínicas

A inovação pode ser um fator importante na concepção de novas clínicas. Ideias criativas podem surgir, como a proposta de uma clínica que oferece serviços de ultrassonografia diagnóstica em eventos sociais, como **chás de revelação** do sexo do bebê, levando o serviço até a residência dos clientes. Embora a clínica em si possa não depender exclusivamente dessa receita, tal serviço pode constituir uma fonte adicional de renda e um diferencial. A viabilidade de ideias consideradas pouco práticas atualmente, como uma clínica para exames médicos para **viagens espaciais**, pode ser considerada em um horizonte de longo prazo (e.g., 10-15 anos), desde que haja um planejamento consistente. Outra ideia inovadora, porém com maior complexidade de implementação, seria uma **clínica psiquiátrica no Metaverso**, onde pacientes e médicos interagem por meio de avatares em um ambiente virtual, buscando oferecer um espaço mais confortável para certos transtornos. A inovação, contudo, deve ser equilibrada com a praticidade e viabilidade.

4. Avaliação e Estruturação do Plano de Negócios

4.1. Critérios para Avaliação da Ideia de Negócio: Viabilidade de Mercado e Concorrência

Uma vez formulada a ideia, é crucial avaliar sua robustez. A **viabilidade de mercado** questiona se existe um mercado pagador para o serviço proposto, em volume suficiente para tornar o negócio economicamente sustentável e lucrativo. Uma análise da **concorrência** é indispensável. É comum subestimar ou não identificar todos os concorrentes existentes. Um erro frequente é propor soluções, como aplicativos de serviços médicos, sem considerar plataformas consolidadas como a Doctoralia, que possui presença internacional. A análise de concorrência deve ser específica para a localidade de atuação da clínica, pois o cenário competitivo em grandes centros como São Paulo difere significativamente de cidades menores como Castro.

4.2. Critérios para Avaliação da Ideia de Negócio: Viabilidade Técnica e Controle Governamental

A **viabilidade técnica** refere-se à capacidade operacional de implementar o negócio. Questiona-se se existem profissionais qualificados (e.g., cirurgiões fetais em Curitiba) e equipamentos necessários para oferecer o serviço pretendido, e qual o custo e tempo para adquiri-los ou formá-los. Uma clínica pode oferecer a consulta e faturar por uma cirurgia realizada em um hospital parceiro, utilizando o CNPJ da clínica. O **controle governamental** e a **base legal** são aspectos cruciais, pois o Estado impõe restrições à liberdade de atuação. A legislação sobre **marketing médico**, por exemplo, limita certas ações promocionais. Se uma clínica de estética depende de marketing agressivo que é vedado pela regulação, sua viabilidade pode ser comprometida. A comercialização de produtos biológicos, como osso humano para enxertos odontológicos, é permitida dentro de um contexto de prestação de serviço médico, onde o material é um insumo, e não o produto final vendido isoladamente. Projetos que focam na venda de "órgãos" (mesmo que impressos em 3D) como produto, em vez de um serviço médico que os utiliza, podem desviar-se do escopo da prática médica regulamentada.

4.3. Análise de Investimento Inicial e Retorno Esperado

A avaliação financeira inclui o **investimento inicial** (capital inicial) e o **retorno esperado**. O retorno pode ser medido pela **lucratividade** (percentual de lucro sobre a receita) e pela **rentabilidade** (retorno sobre o capital investido). Por exemplo, um investimento de R\$1 milhão que gera um lucro líquido mensal de R\$10.000 tem uma rentabilidade de 1% ao mês. Se esse lucro de R\$10.000 foi obtido a partir de um faturamento de R\$40.000, a lucratividade é de 25%. O investimento ideal combina baixo capital inicial com alta lucratividade. Projetos que exigem alto investimento, como a aquisição de um aparelho de ressonância magnética (custando, por exemplo, R\$5 milhões), precisam ser cuidadosamente avaliados, especialmente em cenários de altas taxas de juros (como a taxa Selic no Brasil), onde o custo de oportunidade do capital é elevado. O negócio deve oferecer um retorno significativamente superior ao de aplicações financeiras mais conservadoras.

4.4. Componentes Essenciais do Documento do Plano de Negócios

O **plano de negócios** é uma descrição detalhada do empreendimento, abrangendo todos os aspectos da operação da futura empresa. Embora diversos roteiros possam ser utilizados, e nem todos os aspectos sejam universalmente aplicáveis, algumas seções são recorrentes e fundamentais.

4.5. O Sumário Executivo

O **sumário executivo** é a seção inicial do plano de negócios e funciona como um resumo conciso do projeto. Frequentemente, inclui a declaração de **Missão, Visão e Valores** da empresa, fornecendo uma visão geral imediata das características e propósitos do negócio.

4.6. Análise de Mercado Detalhada

A **análise de mercado** é um componente vital para determinar a viabilidade da ideia. Envolve pesquisa para entender o público-alvo, a demanda, os concorrentes e as tendências do setor. Um exemplo de técnica de pesquisa de mercado é a oferta de amostras de produtos em supermercados para coletar feedback dos consumidores. A pesquisa de mercado, como a coleta de feedback direto de consumidores sobre preferências e produtos desejados, pode identificar oportunidades para inovação e desenvolvimento de novos produtos, como foi ilustrado pela potencial introdução de produtos à base de goiaba após a identificação de uma demanda latente por esse sabor. É essencial testar a ideia e observar a concorrência de forma aprofundada.

4.7. A Matriz SWOT (FOFA) na Análise Estratégica

A **análise SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – ou FOFA: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta de diagnóstico estratégico. **Forças** e **Fraquezas** são fatores internos à organização. Por exemplo, a juventude dos sócios médicos pode ser uma força (energia, novas ideias) e, simultaneamente, uma fraqueza (menor experiência). **Oportunidades** e **Ameaças** são fatores externos. Ameaças podem incluir a concorrência acirrada, processos judiciais (embora a propensão a eles possa ser uma fraqueza interna), instabilidade econômica como altas taxas de desemprego ou de juros (ameaças macroambientais). Oportunidades podem surgir de fraquezas de concorrentes (microambiente) ou de tendências socioculturais favoráveis, como o aumento do interesse por saúde e bem-estar (macroambiente).

4.8. Planejamento de Marketing em Saúde

O **planejamento de marketing** é crucial para o sucesso de qualquer negócio, incluindo clínicas médicas. Este tópico abrange estratégias de marketing tradicional e digital e será detalhado em discussões subsequentes, mas deve constar no plano de negócios. É fundamental dedicar atenção considerável a este aspecto.

4.9. Planejamento Operacional da Clínica

O **planejamento da operação** detalha como a clínica funcionará no dia a dia. Isso inclui a definição do número de consultórios, secretárias, a disposição física (layout) da clínica (e.g., um ou mais andares), o fluxo e a **jornada do paciente** (desde o primeiro contato até o pós-atendimento), os equipamentos necessários em cada consultório, o número de funcionários, o quadro de médicos, os horários de atendimento e todos os processos envolvidos na prestação do serviço médico.

4.10. Estrutura Organizacional e Cronograma

A **estrutura organizacional**, representada por um **organograma**, define a hierarquia, os setores, as funções e as lideranças dentro da clínica (e.g., CEO, diretores de departamento). O **cronograma**

estabelece os prazos para as diversas etapas de implementação do projeto, como a data prevista para a inauguração da clínica.

4.11. Planejamento Financeiro e Análise de Riscos

O **planejamento financeiro** envolve projeções de receitas, custos, despesas e lucratividade, utilizando princípios contábeis. Esta análise pode levar à conclusão de que a ideia de negócio não é viável financeiramente. A **gestão de riscos** é outro componente essencial, que envolve identificar potenciais riscos para o negócio e planejar medidas para mitigá-los ou minimizar suas consequências. A gestão de riscos envolve a antecipação de perdas potenciais e a implementação de medidas para minimizar o impacto dessas perdas, um princípio que pode ser ilustrado pela proteção de bens valiosos em situações vulneráveis, como assegurar a guarda de chaves e documentos importantes em ambientes públicos ou desconhecidos, reduzindo a probabilidade de perdas significativas mesmo que outros itens de menor valor sejam subtraídos. Empreendedores devem demonstrar como pretendem gerenciar os riscos associados a ideias mais arriscadas.