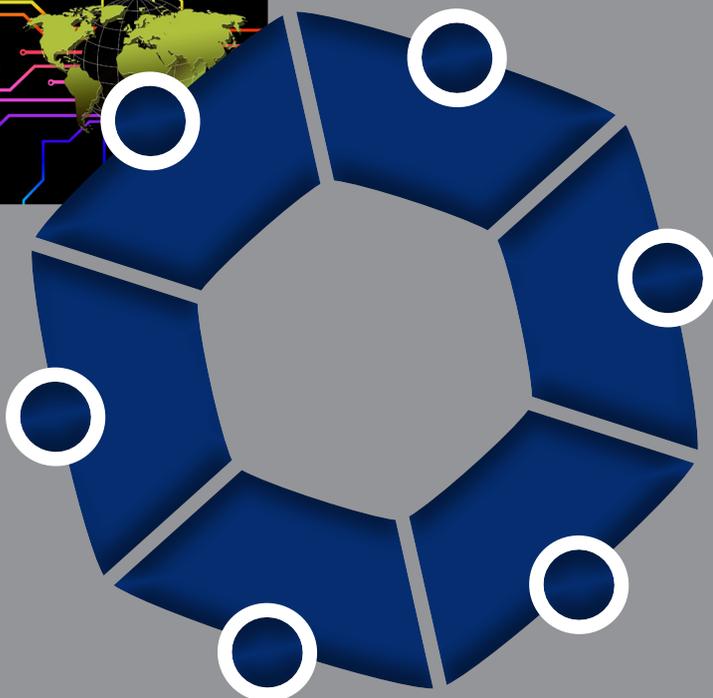
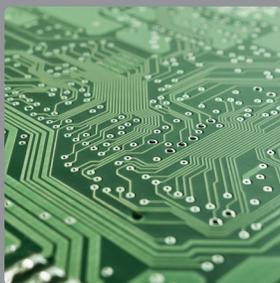


MBA Gestão da Saúde: projetos acadêmicos de inovação 2018/2019

Claudia Raffa
Organizadora



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

MBA Gestão da Saúde: projetos acadêmicos de inovação 2018/2019

Claudia Raffa
Organizadora

MBA Gestão da Saúde: projetos acadêmicos de inovação 2018/2019

Claudia Raffa
Organizadora

Reitor

João Batista Gomes de Lima

Vice-Reitor e Pró-Reitor Administrativo

Anísio Baldessin

Pró-Reitor Acadêmico

Carlos Ferrara Junior

Cordenador Geral de Pós-Graduação Lato Sensu

Claudio Colutti

Organizadora

Claudia Raffa

Professor Orientador

Mauro Cesar de Andrade

Coordenação Editorial

Bruna San Gregório

Assistente Editorial

Cintia Machado dos Santos

Diagramação e Arte

Joaquim Roddil

MBA Gestão da Saúde: projetos acadêmicos de inovação
2018/2019

© Copyright 2020. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9610/98).

ISBN 978-85-87121-55-4

M429

MBA Gestão da Saúde: projetos acadêmicos de inovação 2018/2019 /
Claudia Raffa (Org.) – São Paulo:
Setor de Publicações – Centro Universitário São Camilo, 2019. 200 p.

ISBN 978-85-87121-55-4

1. Administração 2. Administração em saúde 3. Gestão da saúde
4. CANVAS 5. Modelo de negócios em saúde I. Raffa, Claudia II. Título

CDD: 362.1068

Ficha Catalográfica elaborada pela
Bibliotecária Ana Lucia Pitta - CRB 8/9316
Biblioteca Padre Innocente Radrizzani



Setor de Publicações
Rua Raul Pompéia, 144
CEP: 05025-010
São Paulo-SP-Brasil
Tel: (011) 3465-2684
E-mail: publica@saocamilo-sp.br



Prefácio

Claudio Colutti

Coordenador Geral de Pós-Graduação Lato Sensu

O Centro Universitário São Camilo, referência nacional em educação na área da saúde, forma a mais de 50 anos profissionais éticos, humanistas e reconhecidos no mercado de trabalho. Considera a educação a distância como uma modalidade de ensino capaz de oferecer o acesso e a permanência de estudantes, rompendo barreiras geográficas de tempo e espaço.

O curso de *MBA em Gestão da Saúde*, na modalidade EAD, foi lançado no mercado em 2017, considerando as mudanças no ambiente de trabalho, em que as pessoas sentiam-se compelidas na constante busca por atualização e capacitação, como forma de se desenvolverem profissionalmente. A modalidade a distância permite ampliar o acesso de estudantes e profissionais, rompendo barreiras geográficas de tempo e espaço, democratizando os saberes na medida em que favorece o compartilhamento e a equidade no acesso às informações.

O projeto deste curso é resultado de uma construção coletiva de professores e coordenadores, refletindo o pensamento educacional contemporâneo inovador e de qualidade, inserido em um processo de tomada de consciência da importância da educação a distância como estratégia de democratização do saber em nosso país. O MBA em Gestão da Saúde – EAD, foi idealizado para ser um curso totalmente a distância, tendo como um dos principais pontos fortes a qualidade do ensino já realizado a décadas pelo Centro Universitário São Camilo, além da extensa rede de Instituições Camilianas em várias localidades do país, o que reforça seu compromisso com o desenvolvimento socioeconômico das regiões na qual se insere.

O Curso propõe uma formação crítica e reflexiva, de forma criativa, buscando desenvolver uma postura transformadora frente a realidade de mercado. Esta obra é reflexo dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos, em parceria com professores da área, demonstrando a natureza inovadora e perfil empreendedor destacados no curso.

Pode-se definir inovação como criação e aplicação intencional de ideias, processos, produtos ou procedimentos que sejam relevantes para a organização que as adota e que beneficiem o indivíduo, grupo ou sociedade. Este termo faz parte do cotidiano de todos os setores produtivos, diante da necessidade de agregar valor a novos produtos que venham a representar ganho de competitividade, além da garantia de permanência das empresas no mercado globalizado. A incorporação de novas tecnologias aos produtos eleva a qualidade dos serviços, gera empregos, renda e desenvolvimento social. Mas, nota-se um descompasso entre os diversos setores econômicos em relação às medidas de incentivo à inovação, logo, a área da saúde, merece análise especial.

Considerando a carência de artigos que ilustrem inovação em saúde, bem como o processo empreendedor em saúde, justifica-se a importância desta obra, como também desperta o interesse por sua leitura.

Introdução

Claudia Raffa

Coordenadora do curso de MBA em Gestão da Saúde

Quando alguém decide montar um negócio, lançar um novo produto ou serviço várias ideias podem surgir e, caso não seja realizada uma análise mais detalhada, corre-se o risco de apostar em uma possibilidade sem futuro; logo estas devem ser analisadas para verificar o potencial de retorno econômico-financeiro, ou seja, avaliar se esses conceitos, tais ideias podem ser transformadas em produtos e/ou serviços lucrativos.

Desenhar um modelo de negócios antecede a elaboração do plano de empreendimento propriamente dito. Ao analisar esse possível modelo, pode-se identificar se a ideia original terá validade, ou seja, se todas as partes estão interconectadas, formando realmente um sistema.

Os alunos do curso de MBA em Gestão da Saúde deste Centro Universitário, perpassaram pela seguinte estrutura para o desenvolvimento dos trabalhos apresentados nesta obra:

- Desenvolvimento da Ideia
- Desenvolvimento do Modelo Canvas
- Desenvolvimento do Plano de Negócios Resumido
- Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso em formato de um artigo.

Esta construção considerou o processo empreendedor adaptado de Dornelas (2015), sendo: desenvolvimento da ideia (surgimento de várias ideias); Modelo Canvas que identifica a melhor oportunidade entre várias possibilidades, interconexão entre as partes, formando um sistema e, por fim o Plano de Negócios, que estrutura a oportunidade, tendo clareza sobre a real necessidade de recursos (humanos, materiais, financeiros e operacionais).

Para as ideias aflorarem, foi realizado o *Brainstorming* (tempestade de ideias). Por tratar-se de uma atividade desenvolvida em grupo e determinada a alcançar a resolução de um problema estimulando a criatividade, esta foi realizada com amigos, familiares e possíveis sócios. As sugestões de reflexão foram:

- Existe um problema não resolvido e que poderá abrir espaço para um possível mercado?
- Será que eu consigo ter um produto ou serviço que resolva este problema identificado?
- Será que os “possíveis clientes em potencial” comprariam este produto ou serviço?
- Qual o tamanho do mercado no qual esta ideia pretende estar inserida?

Há vários modelos que auxiliam o empreendedor a analisar, efetivamente, novas oportunidades. Um dos modelos utilizados é o Canvas, por meio deste modelo, identifica-se, dentre as mais variadas ideias, a melhor oportunidade. O modelo de negócios representa-se a interconexão entre as partes faz sentido, já o plano de negócios, por sua vez, descreve a forma como o sistema: conjunto de elementos coordenados entre si formando uma estrutura organizada.

Após a finalização do modelo Canvas, os alunos partiram para o encerramento do processo empreendedor. Para isso, foi construído um plano de negócios simplificado, todavia, contendo cinco grandes etapas: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

Para o desenvolvimento do plano financeiro foi criada uma planilha em *Excel* com alguns dos principais indicadores de viabilidade, a saber: ponto de equilíbrio, prazo de retorno sobre o investimento e lucratividade. Para a projeção de faturamento foi considerado que a empresa idealizada conseguirá atingir sua capacidade máxima de funcionamento em 10 meses, com crescimento gradativo e linear de 10% ao mês (curva de maturação do negócio). Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. Para cálculo do capital de giro foi assumido o valor total dos *déficits* mensais, acrescido de uma margem de segurança de 30%.

Esta obra demonstra a criatividade dos alunos, bem como a análise de viabilidade de empreendimentos na área da saúde, como o assunto é pouco tratado academicamente (para a área da saúde) justifica-se sua relevância. Os trabalhos demonstram relação direta com assuntos de destaque na área da saúde.

Pode-se considerar como um dos maiores desafios para a criação desta obra a falta de estudos semelhantes para comparações e discussões dos resultados apresentados, porém a dedicação dos alunos e do docente orientador nos fortaleceu para darmos continuidade a esta edição.

Sumário

Análise da viabilidade de criação de uma carreta móvel de Papanicolau para diagnóstico precoce de câncer de colo de útero em regiões periféricas <i>Feasibility analysis of the creation of a mobile Papanic trailer for early diagnosis of cervical cancer in peripheral regions</i> Aline Cristina da Silva	Artigo 1 14
Análise de viabilidade para criação de empresa de gerenciamento de riscos: foco nas instituições de saúde hospitalares <i>Feasibility analysis for setting up a risk management company: focus on hospital health institutions</i> Luís Claudio Celentano Heitzmann	Artigo 2 36
Análise da viabilidade econômico-financeira para implantação do serviço de aconselhamento genético à família de portadores de câncer de mama hereditário <i>Economic-financial feasibility analysis for implementation of the genetic counseling service to the families of hereditary breast cancer patients</i> Grazielle Oliveira dos Santos	Artigo 3 56
Análise da viabilidade para a implantação de uma organização comercial de próteses auditivas <i>Feasibility analysis for implanting a commercial organization for hearing aids</i> Wellington Roberto Encinas	Artigo 4 86
Centro Odontológico Móvel: plano de negócios para estudo de viabilização para a prestação de serviços odontológicos <i>Mobile Dental Center: business plan to enable the provision of dental services</i> Ana Paula Jotta Maia	Artigo 5 108
Estudo de viabilidade para a abertura de uma empresa especializada em serviços de saúde para idosos na cidade de São Paulo <i>Feasibility study for the opening of a company specialized in health services for the elderly in the city of São Paulo</i> Milena de Souza Correa Peixinho	Artigo 6 132
Programa Stewardship de Antimicrobianos: análise de oportunidade de negócios na saúde <i>Stewardship Antimicrobial Program: Health Business Opportunity Analysis</i> Nayara Aparecida de Oliveira Silva	Artigo 7 166
Viabilidade de empresa de sensoriamento e manutenção de infraestrutura de ressonância magnética no Vale do Paraíba <i>Feasibility of a sensing and maintenance company for magnetic resonance infrastructure in Vale do Paraíba</i> José Ricardo Silveira Pereira	Artigo 8 184

Artigo 1

Análise da viabilidade de criação de uma carreta móvel de Papanicolau para diagnóstico precoce de câncer de colo de útero em regiões periféricas

Feasibility analysis of the creation of a mobile Papanic trailer for early diagnosis of cervical cancer in peripheral regions

Aline Cristina da Silva

Tecnóloga em Radiologia. MBA Gestão da Saúde pelo Centro Universitário São Camilo. Graduada em Tecnologia em Radiologia pela Faculdade Santa Marcelina (FASM). Vivência no ambiente hospitalar adquirida através de estágio nos setores de mamografia, densitometria óssea, raios-x, tomografia computadorizada, ressonância magnética, medicina nuclear e radioterapia. Dinâmica, proativa, de fácil adaptabilidade. Valorização da ética pessoal e profissional, expressa pelo Código de Ética dos profissionais das técnicas radiológicas.

RESUMO

De acordo com o Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), o câncer de colo de útero é o terceiro com maior incidência, mesmo com campanhas direcionadas ao combate desta patologia. Segundo o instituto, em 2013 o número de mortes por esse tipo de câncer foi de 5.430. Parte dos números dessa estimativa tratam-se de mulheres pertencentes a localidades de periferia que mesmo com campanhas de prevenção possuem difícil acesso às informações e locais para realização do procedimento. Com base na problemática identificada o objetivo do estudo foi apresentar um plano de negócio que visa a disponibilização de atendimento de maneira móvel, através de uma carreta, devidamente equipada com *containers* personalizados para a execução do exame nas localidades de difícil acesso, como as periferias do estado de São Paulo, com intuito de identificar precocemente os casos desta patologia. A metodologia foi de abordagem qualitativa com finalidade aplicada, pois busca produzir um serviço que gere resultados imediatos refletindo na vida do público-alvo. O investimento total para a implantação do negócio deverá ser de R\$287.610,83 com lucro líquido anual de R\$49.079,17 e prazo de retorno do investimento de 5 anos e 11 meses. Os indicadores financeiros mostram a viabilidade do investimento no negócio evidenciando que a empresa apresentada visa suprir as lacunas deixadas na saúde da mulher, seja por falta de informações ou por sobrecarga do Sistema Único de Saúde (SUS), tendo um amplo mercado para atuação com propícias chances de sucesso.

Palavras-chave: Câncer de colo de útero. Periferia. Móvel. Canvas. Plano de Negócios.

Abstract

According to the National Cancer Institute José Alencar Gomes da Silva (INCA), cervical cancer is the third most prevalent cancer in women, even with campaigns aimed at combating this pathology. According to the institute in 2013, the number of cervical cancer-related deaths was 5,430. Part of the numbers in this estimate are women from peripheral locations who, even with prevention campaigns, have difficulty accessing information and places to perform the procedure. Based on the identified problem, the objective was to present a business plan that aims to make the exams mobile, through a trailer, properly equipped with customized containers to perform them in hard to reach places such as the outskirts of the state of São Paulo, in order to identify early the cases of this pathology. The methodology is classified as the both a qualitative and applied approach, as it seeks to produce a service that generates immediate results that reflect on the life of the target audience. The total investment for the implementation of the business is R\$ 287,610.83 with an annual net income of R\$ 49,079.17 and return period of investment of 5 years and 11 months. The financial indicators demonstrate the viability of the investment in the business, showing that the presented company aims to fill the gaps left in women's healthcare, either due to lack of information or SUS overload, and having a broad market to act upon with favorable chances of success.

Keywords: Cervical cancer. Periphery. Mobile. Canvas Business plan.

INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), o câncer de colo de útero é o terceiro com maior incidência nas mulheres. Em 1996 foi criado o Programa *Viva Mulher* que conta com cinco etapas principais: o recrutamento da população-alvo, a coleta do material para o exame de Papanicolau, o processamento desse material no laboratório de citopatologia, o tratamento dos casos diagnosticados e a avaliação. No entanto, mesmo com campanhas direcionadas ao combate desta patologia, ainda segundo o INCA em 2013 o número de mortes por esse tipo de câncer foi de 5.430, parte desses números se devem a grande falta de acesso ao exame que muitas mulheres, principalmente as que residem nas periferias do estado, encontram.

Os dados mostram que há um mercado promissor. A conscientização de muitas mulheres a respeito dos cuidados com a sua própria saúde nos proporcionam um mercado promissor no oferecimento de serviços que cuidem da saúde das mulheres.

Esse público será o foco do atendimento por conta da dificuldade encontrada para a realização do exame pelo SUS (Sistema Único de Saúde) devido à demanda de procura que sobrecarrega o sistema. A principal ideia do negócio será fornecer um atendimento humanizado e de qualidade para a realização desse procedimento tão importante para a detecção do câncer de colo de útero, onde preços foram calculados com base nos custos relacionados à prestação de serviços oferecidos, assim como em pesquisas nos concorrentes, perfil do público-alvo e se mantendo fiel a proposta de valor em oferecer o serviço com um preço acessível e com formas de pagamento facilitadas.

O objetivo deste estudo foi o de apresentar um plano de negócio visando a disponibilização de atendimento de maneira móvel, através de uma carreta, devidamente equipada com *containers* personalizados para a execução do exame de Papanicolau nas periferias do estado de São Paulo, com atendimentos destinados às mulheres que vivem na periferia do estado de São Paulo, as quais correspondem a 51,9% da população, na faixa etária entre 18 e 65 anos.

REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura foi possível se aprofundar sobre o tema onde ficou possível abordar questões sobre o câncer de colo de útero, diagnósticos, possíveis tratamentos e prevenção, proporcionando assim maior conhecimento acerca do assunto para elaboração do modelo de negócio através da utilização da ferramenta *Canvas* e do plano de negócio proposto.

Câncer de colo de útero

De acordo com Diz e Medeiros (2009), o câncer de colo de útero é o segundo tipo mais frequente nas mulheres em todo mundo. Ainda segundo os autores 83% dos casos registrados acontecem em países em desenvolvimento.



Figura 1: Câncer de colo do útero.

Fonte: American Accreditation HealthCare Commission

Ocasionalmente pela infecção persistente originada devido a alguns tipos do Papilomavírus Humano (HPV), as alterações cervicais evoluem em etapas lentas e bem definidas e que por esse motivo pode ser tratado de maneira rápida e com baixos custos para os serviços de saúde a partir do diagnóstico precoce. (SANTOS et al., 2015).

Segundo dados do INCA (2018), além das situações ligadas as infecções do HPV, existem fatores ligados à imunidade, genética e comportamento sexual. Complementando o conceito temos Diz e Medeiros (2009), que apontam também como um possível fator de risco o uso prolongado de anticoncepcional oral, histórico de displasia escamosa da vulva ou vagina e tabagismo.

Diagnóstico

Existe praticamente um consenso entre os autores desse tema sobre a importância do rastreamento e de um diagnóstico precoce, nos casos de detecção em estágios iniciais há uma melhor estimativa no quadro da doença, melhor resposta ao tratamento e diminuição do risco de mortalidade.

No Brasil, o método mais utilizado para o rastreamento é o exame citológico, o Papanicolau. Segundo a Federação Brasileira das Associações de Ginecologia e

Obstetrícia (2016), “o exame baseia-se no grau de perda da maturação citoplasmática, presença de figuras mitóticas anormais e modificações na forma e tamanho do núcleo”. Ainda de acordo com a comissão o método mais utilizado é a coleta de citologia convencional.

O método de coleta convencional é utilizado há bastante tempo e apresenta grande sucesso na prevenção e diagnóstico do câncer de colo de útero. (DIAS et al., 2008). O exame é feito através da obtenção de células por meio de raspagem realizadas com escovas apropriadas que são introduzidas no canal vaginal para coleta do material necessário, posteriormente esse material é enviado para laboratórios para o devido estudo microscópico. (CAMPAGNOLI et al., 2011).

Devido ao método utilizado para realização da coleta, esse exame não apresenta um custo elevado na questão do investimento necessário para obtenção de parte do material necessário, tornando-se assim um dos motivos da viabilidade desse plano de negócio.

Tratamento e Prevenção

O tratamento, de acordo com diversos autores, poderá variar de acordo com o estágio da doença e tamanho do tumor podendo ser realizado cirurgia, quimioterapia e radioterapia. Outras questões que podem influenciar na escolha do tratamento segundo o Inca (2018) são fatores como a idade e vontade de ter filhos.

Já no caso da prevenção há autores que evidenciam a vacinação contra HPV como uma das soluções, entretanto, Corrêa e Russomano (2012) alertam para a importância de uma avaliação prévia do cenário, bem como, uma análise da viabilidade, sustentabilidade e relação de custo-efetividade. Outro método bastante importante é justamente o rastreamento através da realização do exame de Papanicolau.

Além dos temas acima foi realizada uma pesquisa sobre o *Canvas* e sobre os conceitos dos componentes essenciais para a elaboração de um plano de negócios.

Canvas

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o *Business Model Canvas* (Canvas) é uma ferramenta que auxilia no planejamento estratégico permitindo uma visualização resumida do modelo de negócio. Em formato de quadro, o modelo *canvas* deve conter a descrição da proposta de valor, segmento dos clientes, canais de compra e recebimento do produto/serviço, a maneira como será construído o relacionamento com o cliente, as atividades-chaves essenciais correspondentes à proposta de valor, os principais recursos necessários para que as atividades-chaves sejam executadas, as principais parcerias para garantir

o funcionamento do negócio, as formas de obtenção da receita e, por fim, é necessário explicar como se ocorreu a estrutura de custos.

Plano de Negócios

O plano de negócios trata-se de uma descrição detalhada acerca do planejamento para abertura ou melhoria de um negócio. É necessário que sejam colocadas todas as informações, desde a missão até os assuntos e cálculos sobre a parte financeira.

De acordo com o Sebrae (2013), as principais etapas de um plano de negócios são:

- **Sumário Executivo:** Trata-se de um resumo sobre o tema abordado no projeto, deve evidenciar os pontos fortes e mais importantes sobre o assunto. Neste item deve ser explicado de maneira objetiva o que é o negócio, qual será sua localização e público-alvo, o valor de investimento necessário, faturamento mensal e tempo de retorno do capital investido. Além disso, é nessa etapa que deve ser elaborado e inserido os conceitos de visão, missão e valores da empresa.

- **Análise Mercado:** O conteúdo desse item deve conter uma descrição sobre o mercado em que o negócio está inserido, seus clientes em potencial, os concorrentes e fornecedores. É importante uma elaboração adequada desta análise, pois é através dela que são definidas ações que podem influenciar no sucesso do empreendimento, por exemplo, identificar o perfil específico do público-alvo permite que o produto/serviço seja elaborado especialmente para atender as necessidades dos indivíduos em questão, bem como, conhecer os concorrentes permite a identificação de falhas dentro do campo de atuação.

- **Plano de Marketing:** Nesse item são definidos o produto/serviço que será oferecido, os preços, formas de pagamentos e promoções. Nessa etapa também, é definida a localização do negócio e divulgação da empresa de acordo com o perfil pré-estabelecido dos clientes.

- **Plano Operacional:** O plano operacional define como será o funcionamento do serviço. É nesse momento em que deve ser definido o espaço, a disponibilização dos setores da empresa e capacidade produtiva. Ainda nesse item, devem ser definidos de maneira clara todos os processos necessários para a realização do serviço juntamente com o número de colaboradores necessários para que o objetivo final se concretize.

- **Plano Financeiro:** Essa etapa é essencial para determinar o investimento total necessário para abertura do negócio, é aqui que será demonstrado os valores fixos, valores pré-operacionais, capital de giro e as estimativas de faturamento mensal e despesas. É através da elaboração desta etapa que é possível determinar o ponto de equilíbrio necessário para se manter o negócio, a lucratividade, rentabilidade e o tempo estimado para que se obtenha o retorno do dinheiro investido inicialmente.

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste estudo, utilizou-se como metodologia o processo empreendedor sugerido por Dornelas et al. (2015), ou seja, desenvolvimento da ideia, Canvas e construção do Plano de Negócios. Foi realizado também uma revisão bibliográfica da literatura que possibilitou uma avaliação crítica acerca do conhecimento sobre o assunto

O delineamento dessa pesquisa foi de caráter bibliográfico, pois teve como fonte de informações livros e artigos já publicados sobre o assunto pertinente em plataformas como o Google Acadêmico e SciELO, e a classificação de pesquisa-ação pois, foi proposta uma ação para a resolução da situação-problema identificada.

Neste sentido, o estudo foi fundamentado em uma revisão de literatura em base de dados virtual *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), no acervo físico do Centro Universitário São Camilo. O levantamento foi realizado de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019 e as palavras-chaves utilizadas na busca foram: Câncer de colo de útero, Canvas. Plano de Negócios.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A UMAP Ltda. – Unidade Móvel de Atendimento Papanicolau – será uma empresa fundada com base na ideia de prestar atendimento exclusivo para as regiões de periferia do estado de São Paulo. Levando em consideração os dados obtidos a respeito do número de casos de câncer de colo de útero no INCA, o intuito do projeto é disponibilizar o exame de Papanicolau, um dos principais detectores de tal diagnóstico, para as mulheres na faixa etária de 18 a 65 anos destas regiões mal atendidas.

Dentro das principais definições da empresa temos:

- **Missão:** Levar atendimento para realização do exame Papanicolau para mulheres residentes dos bairros da periferia de São Paulo com custo acessível, através de equipe especializada e atendimento humanizado.

- **Visão:** Ser reconhecida como empresa de excelência na realização de papanicolau, expandindo o atendimento a mulheres nas periferias. Aumentar significativamente o número de procedimentos realizados por mulheres nas periferias através da conscientização da divulgação da importância de tal exame e expandir os atendimentos para outros estados do país com parcerias governamentais.

- **Valores:**

- Valorização da ética profissional;
- Respeito às diferenças;
- Acessibilidade;
- Humanização nos atendimentos.

O procedimento será disponibilizado de maneira móvel através de uma carreta, devidamente equipada com *containers* personalizados especificamente para a execução do exame. O projeto deverá ficar em cada região por um período de 3 meses, se mantendo fixo em endereços previamente estabelecidos durante esse espaço de tempo.

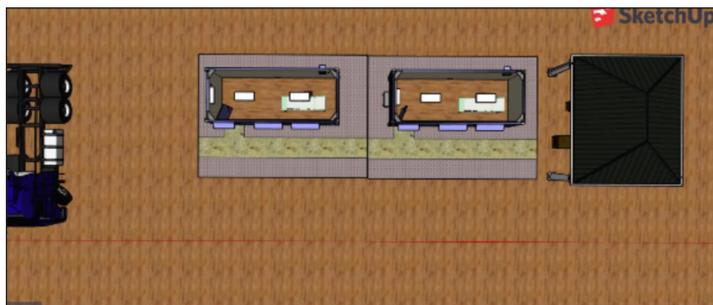


Figura 2: Layout do projeto



Figura 3: Ilustração frontal do projeto.



Figura 4: Ilustração lateral do projeto.



Figura 5: Ilustração lateral do projeto.



Figura 6: Ilustração da recepção.



Figura 7: Ilustração do interior do *container*.

Através do quadro *Canvas* demonstrado na figura 8 é possível visualizar o planejamento estratégico desse negócio:

Parceiros-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relação Consumidor	Segmento de Clientes
Postos de gasolina; Mecânicas; Laboratórios de diagnóstico médico; Empresas de materiais e equipamentos médicos.	Serviço de diagnóstico preventivo; Recursos Principais Adaptação da carreta; Equipe multiprofissional; Setor administrativo; Materiais e equipamentos.	Forma facilitada de pagamento; Eficiência e qualidade na prestação dos serviços; Atendimento humanizado; Acessibilidade; Acessibilidade para periferia.	Setor comercial; Marketing. Canais Clínicas médicas; Atendimento pessoal; Atendimento telefônico; Redes sociais.	Mulheres entre 18 e 65 anos; Clínicas populares; Sistema Único de Saúde.
Custos Combustível; Adaptação da carreta; Licenças e certificados;		Equipe de funcionários; Equipamentos e materiais; Manutenção corretiva e preventiva.	Fontes de Receitas Receitas serão provenientes dos exames realizados	

Figura 8: Quadro *Canvas*.

A conscientização de muitas mulheres a respeito dos cuidados com a sua própria saúde proporciona um mercado promissor no oferecimento de serviços que cuidem da saúde das mulheres. Nesse caso em específico, já existe a disponibilização do serviço em algumas clínicas e laboratórios com longos anos no mercado que se tornam concorrentes diretos dessa proposta de negócio. A proposta de valor do negócio oferece alguns diferenciais no intuito de atrair um grupo de clientes em específico. O compromisso em ser fiel a proposta de valor e disponibilizar um serviço adequado especialmente para o público-alvo tornam-se um grande diferencial dentro do mercado competitivo.

O público-alvo para realização do procedimento serão mulheres na faixa etária entre 18 e 65 anos, no caso específico da carreta os atendimentos são destinados às mulheres que vivem na periferia do estado de São Paulo. Este público em questão será o foco do atendimento por conta da dificuldade encontrada para a realização do exame pelo SUS (Sistema Único de Saúde) devido à demanda de procura que sobrecarrega o sistema. A principal ideia do negócio será a de fornecer um atendimento humanizado e de qualidade para a realização desse procedimento tão importante para a detecção do

câncer de colo de útero, para isso o serviço será oferecido a preços acessíveis ao público-alvo e através de parceria com o SUS e clínicas populares para a execução do exame.

Para o funcionamento dessa ideia, será necessário contar com o serviço de alguns fornecedores, por exemplo, laboratórios de diagnóstico, mecânicas para manutenção da carreta, postos de gasolina, fornecedores de materiais e equipamentos médicos e prestadores de serviço (técnicos de computação), os contratos com esses fornecedores deverão ser estabelecidos através de processos de cotação que visem encontrar o melhor preço frente ao serviço prestado.

Foi realizado o cálculo de capacidade de produção, para estabelecer a quantidade ideal de atendimento diário, despesas, previsões de receitas, entre outros. O serviço deverá ser oferecido através de distribuição de senhas. Pensou-se na distribuição de 68 senhas diárias para realização do procedimento. O funcionamento do estabelecimento deverá ser com expediente das 8h às 17h, contando com 2 equipes para a realização do procedimento, conforme a tabela abaixo, sendo disponibilizada 1 hora de almoço alternada entre os funcionários, onde o primeiro horário será das 12h às 13h e o segundo horário das 13h às 14h.

Tabela 1: Quadro de funcionários.

Quantidade	Cargo	Função
1	Administrador.	Análise e interpretação da parte financeira e operacional da empresa; Decisões fundamentadas em teorias administrativas que levem a empresa a alcançar seus objetivos, metas e propostas de valores.
1	Motorista – categoria E.	Transporte da carreta para os locais de atendimento e dos materiais de coleta para os laboratórios responsáveis pela análise do material coletado.
1	Enfermeira.	Supervisionar e orientar as coletas de material; Responsável pelo procedimento.
2	Técnicas em enfermagem.	Executar a coleta de material; Orientar as pacientes quanto ao procedimento; Organização do ambiente de coleta.

Quantidade	Cargo	Função
2	Recepcionistas.	Realizar a distribuição de senhas; Cadastro das clientes no sistema; Orientação quanto a retirada dos resultados.
1	Auxiliar de limpeza.	Responsável pela limpeza e higienização do ambiente; Reposição de materiais.
1	Empresa de Contabilidade – Terceirizada.	Responsável pela parte contábil da empresa.
1	Empresa de Segurança – Terceirizada.	Responsável pela segurança do ambiente.

Apesar de se tratar de um serviço móvel, a carreta deverá prestar os atendimentos em cada região por um período de 3 meses e poderá ser em um local fixo, previamente estabelecido, durante esse prazo de atendimento. Inicialmente o serviço poderá ser oferecido na região de Guaianases na localidade da Rua Salvador Gianetti, 510, São Paulo-SP.

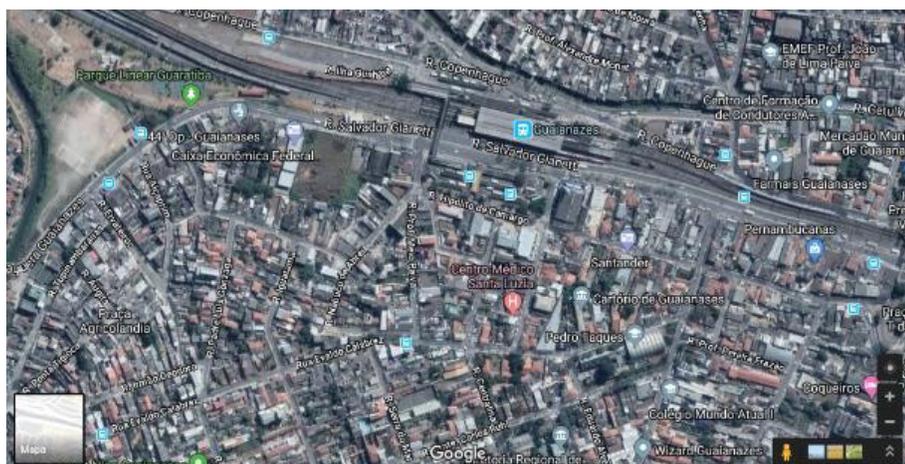


Figura 9: Localização do primeiro local de atendimento.

A ideia inicial é que a divulgação do negócio possa ser feita através de redes sociais, que são populares entre alguns segmentos de idade dos clientes, anúncios em estações do transporte metroviário e ferroviário e através da distribuição de folhetos nos centros comerciais dos bairros atendidos. Além disso, pode ser feita uma parceria

com a secretária de saúde e clínicas populares das regiões atendidas para divulgação e indicação do serviço.

Outra questão importante é a essencialidade necessária a respeito da divulgação de informações sobre a importância da realização do procedimento e os benefícios que um possível diagnóstico precoce traz para a paciente nos casos da detecção de alterações sujeitas de malignidade. Deverão ser elaboradas também, cartilhas com instruções e informações simples e objetivas acerca dos cuidados com a saúde da mulher para serem distribuídas para as pacientes após os atendimentos realizados.

Os preços foram calculados com base nos custos relacionados à prestação do serviço oferecido, assim como em pesquisas nos concorrentes, perfil do público-alvo e se mantendo fiel a proposta de valor em oferecer o serviço com um preço acessível, por esses motivos foi definido o valor total de R\$ 30,00 para realização do procedimento. Já as formas de pagamento serão por meios facilitados, através de pagamentos em dinheiro ou cartões de débito e crédito.

O investimento inicial do projeto será de R\$ 287.685,07, como mostrado na tabela 2.

Tabela 2: Total de investimentos.

	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
1	Investimento Fixo	191.180,14	66,45%
	Sub Total A+B+C		
2	Investimento Pré- Operacional	40.000,00	13,90%
	Total D		
3	Capital de Giro	56.504,93	19,64%
	TOTAL DE INVESTIMENTO	287.685,07	100%

O investimento fixo será de R\$191.180,14 utilizados na compra de móveis, máquinas, equipamentos e veículos necessários para o funcionamento do empreendimento, como ilustrados nas tabelas 3, 4 e 5.

Tabela 3: Investimentos fixos – Máquinas e equipamentos.

	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Ar-condicionado	3	R\$ 1.299,90	R\$ 3.899,70
2	Notebooks	2	R\$ 1.766,91	R\$ 3.533,82
3	Impressoras	2	R\$ 299,90	R\$ 599,80
4	Gerador	1	R\$ 2.961,00	R\$ 2.961,00
5	Celulares	2	R\$ 836,07	R\$ 1.672,14
	Sub Total A			R\$ 12.666,46

Tabela 4: Investimentos fixos – Móveis.

3	Mesas de escritório	2	R\$ 149,99	R\$ 299,98
4	Cadeiras de escritório	4	R\$ 259,90	R\$ 1.039,60
5	Poltronas	2	R\$ 179,90	R\$ 359,80
6	Macas ginecológicas	2	R\$ 1.286,78	R\$ 2.573,56
7	Pias portáteis	2	R\$ 479,90	R\$ 959,80
8	Armários	2	R\$ 379,90	R\$ 759,80
9	Biombos	2	R\$ 169,10	R\$ 338,20
10	Escadas de dois degraus	2	R\$ 101,65	R\$ 203,30
11	Mochos giratórios	2	R\$ 175,95	R\$ 351,90
12	Filtro de água	1	R\$ 559,00	R\$ 559,00
13	Organizador para copo	1	R\$ 49,90	R\$ 49,90
14	Lixeiras 50 litros	2	R\$ 89,90	R\$ 179,80
15	Lixeiras para escritório	2	R\$ 19,90	R\$ 39,80
16	Caixas plásticas com divisórias	2	R\$ 24,63	R\$ 49,26
	Sub Total B			15.513,68

Tabela 5: Investimentos fixos – Veículos.

	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Fiat Uno 2010	1	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00
2	Caminhão	1	R\$ 149.000,00	R\$ 149.000,00
	Sub Total C			R\$ 163.000,00

O valor utilizado em investimento pré-operacional é de R\$ 40.000,00 que se fazem necessários para a implantação e adaptação da funcionalidade do negócio, conforme tabela 6.

Tabela 6: Investimentos pré-operacionais.

	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Container	1	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00
2	Personalização do container	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
	Total D			R\$ 40.000,00

E por fim, se faz necessário o uso de R\$ 56.504,93 de capital de giro que será utilizado para a empresa realizar suas atividades, demonstrado na tabela 7.

Tabela 7: Estimativa de Capital de Giro.

		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
	Despesa	Valor Mensal (R\$)					
1	Faturamento Total Mensal	4.500,00	9.000,00	13.500,00	17.970,00	22.440,00	26.940,00
2	Custo Fixo Total Mensal	20.520,44	20.520,44	20.520,44	20.520,44	20.520,44	20.520,44
3	Custo Variável Total Mensal	551,55	1.103,08	1.654,63	2.206,16	2.757,71	3.309,24
	Resultado Mensal	-16.571,99	-12.623,52	-8.675,07	-4.756,60	-838,15	3.110,32
		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
	Despesa	Valor Mensal (R\$)					
1	Faturamento Total Mensal	31.410,00	35.910,00	40.380,00	44.880,00	44.880,00	44.880,00
2	Custo Fixo Total Mensal	20.520,44	20.520,44	20.520,44	20.520,44	20.520,44	20.520,44
3	Custo Variável Total Mensal	3.860,78	4.412,32	4.963,87	5.515,40	5.515,40	5.515,40
	Resultado Mensal	7.028,78	10.977,24	14.895,69	18.844,16	18.844,16	18.844,16
	CAPITALDEGIRO	56.504,93					

O valor total do investimento inicial será dividido da seguinte maneira: 6,95% de capital próprio que será equivalente a R\$20.000,00; 3,48% totalizando R\$10.000,00 de capitais de terceiros e por fim, R\$257.685,07 de outros recursos sendo equivalente aos 89,57% restantes.

O número de atendimento máximo mensal deverá ser de 1496 pacientes no valor de R\$30,00 cada procedimento, totalizando uma renda de R\$44.880,00 por mês de atendimento com a capacidade máxima, o que disponibiliza um faturamento anual de R\$336.690,00 com lucro líquido anual de R\$49.079,17, conforme a tabela 8 abaixo.

Tabela 8: Faturamento Anual.

	Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Mês 1		Mês 2		Mês 3		Mês 4		Mês 5		Mês 6	
			Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total
1	Exame de Papanicolau	30,00	150	4.500,00	300	9.000,00	450	13.500,00	599	17.970,00	748	22.440,00	898	26.940,00
Faturamento Total Mensal			4.500,00		9.000,00		13.500,00		17.970,00		22.440,00		26.940,00	
	Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Mês 7		Mês 8		Mês 9		Mês 10		Mês 11		Mês 12	
			Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total
1	Exame de Papanicolau	30,00	1047	31.410,00	1197	35.910,00	1346	40.380,00	1496	44.880,00	1496	44.880,00	1496	44.880,00
Faturamento Total Mensal			31.410,00		35.910,00		40.380,00		44.880,00		44.880,00		44.880,00	
Faturamento Total 1º Ano			336.690,00											

Como em toda empresa, a UMAP Ltda. terá que arcar com custos fixos operacionais, relacionados na tabela 9.

Tabela 9: Custo Fixo Mensal e Anual.

	Despesas	Valor Mensal (R\$)
1	Diesel do gerador (600l/mês - R\$ 2,36)	R\$ 1.416,00
2	IPVA do carro	R\$ 470,79
3	IPVA do caminhão	R\$ 993,69
4	Telefone e internet	R\$ 439,96
5	Serviços terceiros (segurança e contabilidade)	R\$ 5.000,00
6	Aluguel	R\$ 2.000,00
7	Gasolina	R\$ 200,00
8	Salário	R\$ 10.000,00
TOTAL CUSTO FIXO MENSAL		20.520,44
TOTAL CUSTO FIXO ANUAL		246.245,28

Referente aos custos variáveis, a tabela 10 demonstra os débitos do valor total do faturamento mencionado anteriormente.

Tabela 10: Custo Variável Mensal e Anual.

	Despesas	Valor Mensal (R\$)
1	Água	R\$ 200,00
2	Material de escritório	R\$ 200,00
3	Material de limpeza	R\$ 300,00
4	Material descartável	R\$ 150,00
5	Manutenção do carro e caminhão	R\$ 1.000,00
6	Manutenção de computadores	R\$ 300,00
7	Manutenção ar-condicionado	R\$ 450,00
8	Espátula de Ayres (pacote de 100)	R\$ 110,85
9	Escova vesical (pacote de 100)	R\$ 345,00
10	Lâminas (pacote 50)	R\$ 165,00
11	Caixas porta-lâminas (100 cada caixa)	R\$ 74,85
12	Caixas de luva (100 cada caixa)	R\$ 299,70
13	Espéculos vaginais (1.500)	R\$ 1.920,00
TOTAL CUSTO VARIÁVEL (máximo)		5.515,40
Custo Variável Total 1º Ano		41.365,55

Apesar das despesas serem correspondentes a 85,42% do faturamento anual, o negócio apresenta uma margem de contribuição de 0,88 e um ponto de equilíbrio de R\$ 280.736,40 sendo esse o valor necessário para que não se tenha lucros e nem prejuízos, como se vê na tabela 11.

Tabela 11: Ponto de Equilíbrio.

	Valor (R\$)
Receita Total Anual	336.690,00
Custo Fixo Total Anual	246.245,28
Custo Variável Total Anual	41.365,55
Margem de Contribuição	0,88
Ponto de Equilíbrio	280.736,40

Outro ponto importante a ser mencionado é o valor de lucratividade do negócio obtido através da seguinte fórmula: $(\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$. No caso específico desse negócio o valor será equivalente a 15%, ou seja, a cada R\$30,00 recebidos pelo procedimento realizado, o valor de R\$4,50 irá ficar sob a forma de lucro depois que todas as despesas forem pagas, proporcionando um lucro líquido anual de R\$49.079,17, como demonstrado na tabela 12 abaixo.

Tabela 12: Lucratividade.

	Valor (R\$)
Receita Total Anual	336.690,00
Custo Fixo Total Anual	246.245,28
Custo Variável Total Anual	41.365,55
Lucro Líquido Anual	49.079,17
Lucratividade	0,15

Por fim, com o investimento total de R\$287.610,83 teremos o prazo de retorno, que se trata do tempo necessário para que os investidores recuperem o capital investido inicialmente, para um período de 5 anos e 11 meses, sendo demonstrado na tabela 13.

Tabela 13: Prazo de Retorno do Investimento.

	Valor (R\$)
Investimento Total	287.685,07
Lucro Líquido Anual	49.079,17
Prazo de Retorno	5,86

Retorno do Investimento	5	anos
	11	meses

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse plano de negócio foi possível compreender a importância da utilização das ferramentas do quadro *Canvas* e da elaboração do plano financeiro para se obter uma projeção do serviço que se pretende executar.

A proposta de empresa aqui apresentada intencionou suprir as lacunas deixadas na saúde da mulher, seja por falta de informações ou por sobrecarga do SUS, tendo por esses motivos um amplo mercado para atuação com propícias chances de sucesso devido ao comprometimento com as propostas de valor e oferecimento do serviço a um preço calculado com base nos concorrentes e pensado especificamente para o público-alvo em questão.

O estudo apresentou todas as informações financeiras pertinentes dos lucros e despesas que a realização do procedimento poderá gerar. Já os indicadores financeiros mostram a viabilidade do investimento no negócio mencionado nas páginas anteriores.

Além das questões de lucros e um prazo de retorno de investimento relativamente curto tendo em vista o alto valor de investimento inicial, a concretização da UMAP Ltda. poderá beneficiar grande parte da população feminina de periferia ao disponibilizar um dos exames essenciais no rastreamento e diagnóstico do câncer de colo de útero. Contudo, é preciso considerar as limitações do estudo apresentado por se tratar de um plano de negócios resumido e sem a implementação de uma organização, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Viva Mulher**: Programa Nacional de Controle do Câncer de Colo de Útero e de Mama. 2002. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/viva_mulher.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.
- BRASIL. INCA. **Câncer do colo do útero**. 2018. Disponível em: <<https://www.inca.gov.br/tipos-de-cancer/cancer-do-colo-doutero>>. Acesso em: 18 dez. 2018.
- CAMPAGNOLI, Eduardo Bauml et al. **Comparação Entre a Citologia em Base Líquida e a Citologia Esfoliativa Convencional no Diagnóstico de Carcinomas da Região de Cabeça e Pescoço**. 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/637/63719237010/index.html>>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- CORRÊA, Flávia de Miranda; RUSSOMANO, Fábio Bastos. **Novas Tecnologias de Prevenção do Câncer do Colo do Útero: Quem de Fato se Beneficia?** 2012. Disponível em: <http://www1.inca.gov.br/rbc/n_58/v03/pdf/23_artigo_novas_tecnologias_prevencao_cancer_colo_uteru_quem_fato_beneficia.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DANTAS, Gilson. **O exame Papanicolau, a decadência da saúde pública e a luta pelos nossos direitos**. 2015. Disponível em: <<http://www.esquerdadiario.com.br/O-exame-Papanicolau-adedadencia-da-saude-publica-e-a-luta-pelos-nossos-direitos>>.

DIAS, Eliane Pedra et al. **Estudo comparativo de raspados orais submetidos à técnica de citologia em meio líquido e citopatologia convencional**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jbpm/v44n1/a06v44n1.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DIZ, Maria del Pilar Estevez; MEDEIROS, Rodrigo Bovolin de. **Câncer de colo uterino – fatores de risco, prevenção, diagnóstico e tratamento**. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/revistadc/article/view/42183>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SANTOS, Aland Maria Rodrigues et al. **Câncer de colo uterino: conhecimento e comportamento de mulheres para prevenção**. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/408/40843425002.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SÃO PAULO. Instituto Nacional de Câncer. Ministério da Saúde. **Câncer do colo do útero**. 2018. Disponível em: <<https://www.inca.gov.br/tipos-de-cancer/cancer-do-colo-do-utero/profissional-de-saude>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SEBRAE. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SEBRAE. **O que é preciso saber para montar um plano de negócio**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-preciso-saber-para-montar-um-plano-de-negocio,9dc89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

Artigo 2

Análise de viabilidade para criação
de empresa de gerenciamento de riscos:
foco nas instituições de saúde hospitalares

*Feasibility analysis for setting up a risk management
company: focus on hospital health institutions*

Luis Claudio Celentano Heitzmann

Possui Graduação em Medicina (UNIFESP - 1992);
Pós-Graduação Lato Sensu - Cirurgia Geral (UNIFESP
-1994 A 1995); Pós-Graduação Lato Sensu - Urologia
(UNIFESP - 1996 A 1997); MBA Gestão em Saúde
- (CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO / 2018).
Atuação na área de Urologia em consultório privado,
ambulatório de especialidades da PMSP
(AMA Especialidades Vila das Mercês)
e no setor privado (Dr. CONSULTA).

Resumo

O erro sempre esteve presente na história da medicina. Ao longo do tempo, muitos autores se preocuparam com a qualidade da assistência e os possíveis danos aos pacientes. Nas últimas décadas, relatórios mostraram a grande quantidade de eventos adversos relacionados ao cuidado à saúde. Frente a isso, o gerenciamento de riscos tornou-se imprescindível para prevenir e mitigar os danos relacionados à assistência. Diante dessa necessidade, aliado ao fato de que no Brasil existe lei que obriga os estabelecimentos de saúde a terem um núcleo focado na segurança da instituição, este trabalho realizou uma análise de viabilidade para criação de empresa de gerenciamento de riscos nas instituições hospitalares, demonstrando seu planejamento e viabilidade a partir da ferramenta do plano de negócios, construído a partir do modelo de negócios CANVAS, além da busca na literatura de trabalhos e documentos que abordam a ocorrência de riscos e a importância de sua prevenção. O resultado mostra que o negócio requer baixo investimento inicial e apresenta retorno em curto período de tempo. Conclui-se que a criação da empresa, suportada pela necessidade desse serviço como maneira de otimizar a qualidade da assistência e pela obrigatoriedade da lei brasileira, encontra fundamento financeiro lastreado nos indicadores positivos de viabilidade apurados e que direcionam para a abertura do negócio. Nesse contexto, a ferramenta utilizada para se chegar a tais conclusões mostrou ser objetiva e importante para o planejamento do negócio, cumprindo seu papel principal.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Segurança do paciente. Evento adverso. Modelo de negócios CANVAS. Plano de negócios.

Abstract

Error has always been present in the history of medicine. Over time, many authors have been concerned about the quality of care and possible harm to patients. In recent decades, reports have shown the large number of adverse events related to health care. In view of this, risk management has become essential to prevent and mitigate assistance-related harm. Given this need, coupled with the fact that in Brazil there is a law that requires health facilities to have a nucleus focused on the institution's safety, this paper proposes the creation of a risk management company in hospital institutions, demonstrating its planning and feasibility. From the business plan tool, built from the CANVAS business model, as well as the search in the literature for papers and documents that address risk occurrence and the importance of its prevention. The result shows that the business requires a low initial investment and produces returns within a short period of time. It is concluded that the creation of the company, supported by the need for this service as a way of optimizing the quality of care and the obligation of Brazilian law, has a financial foundation based on the positive indicators of viability that lead to the opening of the business. In this context, the tool used to reach such conclusions proved to be objective and important for business planning, fulfilling its main role.

Keywords: Risks management. Patient safety. Adverse event. CANVAS business model. Business

INTRODUÇÃO

Desde os tempos de Hipócrates até a contemporaneidade, o erro sempre existiu na prática da medicina. No decorrer da história, muitos autores observaram e contribuíram com o processo de melhoria da qualidade, como Cochrane et al. (1989), Donabedian (1990) e Neuhauser (2003).

Mais recentemente, o relatório *To Err is Human* (KOHN et al., 2000), do Institute of Medicine – IOM –, mostrou um número assustador de mortes relacionadas ao cuidado à saúde, os chamados eventos adversos - EA - e não pela doença de base, sendo um trabalho relevante que gerou uma mudança de visão com relação à assistência e seus riscos.

Seguindo um movimento mundial desencadeado pela Organização Mundial de Saúde – OMS –, em 2004, com a criação do *World Alliance for Patient Safety* (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2005), o Brasil, através do Ministério da Saúde – MS –, cria, em 2013, uma portaria que institui o Programa Nacional de Segurança do Paciente – PNSP – (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013) com o propósito de mitigar riscos e prevenir ocorrências de eventos adversos relacionados à assistência ao paciente.

Dentre os diversos itens que esse documento contempla, está o Núcleo de Segurança do Paciente – NSP –, que se tornou obrigatório para todos os estabelecimentos de saúde (públicos e privados), porém são poucas as instituições que o tem de maneira formal e atuante.

Dessa forma, o gerenciamento dos riscos – GR – tornou-se, nas últimas décadas, fundamental para instituições de saúde, em especial para os hospitais, devido à alta complexidade dos serviços prestados, além das múltiplas interfaces de processos e pessoas envolvidas.

Nesse complexo cenário da saúde, onde, frente a uma medicina que tecnologicamente se desenvolve muito rápido (e com isso seus riscos também), de fato ocorre um número expressivo de eventos adversos, muitas vezes, preveníveis que levam danos aos pacientes e custos variáveis aos hospitais. Diante dessa questão, o presente trabalho se justifica e se propôs a realizar uma análise de viabilidade para criação de empresa de gerenciamento de riscos nas instituições hospitalares, que forneça ferramentas para efetivo controle dos riscos em instituições hospitalares, contribuindo para diminuição dos problemas relacionados à assistência, à prevenção de eventos e às suas consequências, além da melhoria da qualidade na prestação de serviços à saúde.

Pretendeu-se descrever a ocorrência global de eventos em que o gerenciamento de riscos pode atuar, procurando, nesse sentido, fomentar entre os gestores a importância do uso dessa ferramenta, que refletiria uma mudança de cultura dos administradores, algo desejável e relevante nesse contexto, a despeito da obrigatoriedade da lei no Brasil, dentro dos moldes estabelecidos pelo Ministério

da Saúde, exigindo que hospitais possuam o NSP: dos cerca de 6805 hospitais existentes no Brasil (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE, 2018), apenas 1338 possuem o Núcleo de Segurança do Paciente – NSP –, registrado na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, s/d). Todas essas evidências dão sustentação à ideia da criação de uma empresa que forneça esses serviços.

Para dar propósito ao processo empreendedor, foi desenvolvido um plano de negócios para demonstrar sua viabilidade. Essa ferramenta, muito utilizada no mundo dos negócios, foi aplicada após a realização do modelo CANVAS, e tem por objetivo demonstrar de maneira clara a estrutura, os recursos a serem empregados e os indicadores financeiros de viabilidade a ele relacionados. Acima de tudo, o plano de negócios tem por finalidade o exercício do planejamento, que é fundamental no processo de abertura ou revisão de um empreendimento.

REVISÃO DE LITERATURA

Os danos aos pacientes remontam há muito tempo na história da medicina. Hipócrates, nos primórdios (460 a 370 A.C.), no postulado *Primum non nocere* (BRASIL, 2017, p. 5), já alertava: “primeiro não cause o dano”, prevendo, dessa forma, um problema que se tornaria relevante no futuro.

O relatório *To err is human*, em 2000, foi um divisor de águas, porque mostrou um número significativo de eventos que levaram a óbito (relacionados ao cuidado à saúde, os chamados eventos adversos - EA - e não propriamente pela doença de base), causando impacto na vida de pacientes e familiares (KOHN et al., 2000), apontando ainda que a ocorrência desses eventos representava grave prejuízo financeiro, seja por gastos diretos ou por questões litigiosas, além do impacto ao paciente, quando o evento levava a algum tipo de dano, fosse ele temporário ou permanente, físico ou psicológico.

Em 2001, essa questão foi tão evidente que o IOM incorporou o tema “segurança do paciente” (conceituado como evitar lesões e danos aos pacientes decorrentes do cuidado) aos demais pilares da qualidade: efetividade, centralidade no paciente, oportunidade do cuidado, eficiência e equidade.

A OMS, ao observar a grande quantidade de artigos e relatórios, que evidenciavam a necessidade de atenção aos riscos envolvendo a assistência, criou, nesse ínterim, o *World Alliance for Patient Safety* (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2005), um programa elaborado que colocava a segurança do paciente, por muitos anos negligenciada, no centro das discussões. Esse documento foi um marco porque reconhecia a necessidade de mudança na abordagem assistencial, revisão de conceitos e definições sobre o tema e a busca por soluções que reduzissem os riscos e evitassem

prejuízos (causados por eventos adversos). Apesar desse esforço, outros trabalhos continuaram a mostrar os riscos e ocorrências de eventos e que eles estavam presentes em todas as áreas de um hospital (LIMA et al., 2008), sendo na sua maioria: frequência de queda, úlcera por pressão, erros de medicação, falhas de equipamentos, problemas relacionados a hemoderivados e a procedimentos cirúrgicos, entre outros que impactam na assistência ao paciente.

Outros autores como Aranaz-Andrés et al. (2008), Soop et al. (2009), Mendes et al. (2009) e Sousa et al. (2011) também demonstraram a presença de eventos adversos relacionados à assistência: em média, 10% dos pacientes internados sofreram algum tipo de EA e, destes, 50% poderiam ter sido evitados (DE VRIES et al., 2008), o que mostra a necessidade de identificação e prevenção dos riscos que levam a esses erros, preocupação essa manifesta no documento supracitado, criado pela OMS em 2005.

Os processos relacionados aos cuidados à saúde devem ser desenvolvidos a fim de reduzir o risco de falhas a um valor que seja aceitável e dessa forma diminuir os danos evitáveis associados à assistência, garantindo a segurança do paciente (OMS, 2011).

Toda essa preocupação mundial com a qualidade e segurança na saúde promoveu, no Brasil, algumas mudanças nesse mesmo período, porém, somente em 2013 é que se deu um grande passo rumo ao entendimento da segurança como algo fundamental.

O reconhecimento da importância dos riscos na prática assistencial promoveu a criação, no Brasil, do Programa Nacional de Segurança do Paciente – PNSP – (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013), através da portaria 529, devendo ser incorporado a todos os estabelecimentos de saúde, entre eles os hospitais públicos e privados. Os objetivos específicos do PNSP são: envolver os pacientes e familiares nas ações de segurança do paciente, ampliar o acesso da sociedade às informações relativas à segurança do paciente, fomentar a inclusão do tema segurança do paciente no ensino técnico, de graduação e na pós-graduação na área de saúde, além de promover e apoiar a implementação de iniciativas voltadas à segurança do paciente, por meio dos Núcleos de Segurança do Paciente (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013).

Observa-se, neste último objetivo, a necessidade da criação e implantação dos Núcleos de Segurança do Paciente – NSP –, que foi melhor desenvolvido após a publicação do Documento de Referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente (BRASIL, 2014). De maneira genérica, o NSP é responsável por elaborar esse plano de segurança, com ações e estratégias para prevenção de riscos e mitigação dos incidentes relacionados à saúde: isso é gerenciamento de riscos, que através de normas, protocolos, fluxos de identificação, notificação, análise e tratamento dos riscos, além de barreiras que impeçam a ocorrência de eventos adversos, vão promover uma assistência mais segura.

O Anuário de Segurança Assistencial Hospitalar (ASAH) traz uma série de informações sobre a ocorrência de eventos e suas consequências. Seu objetivo principal é promover a transparência de informações e dos indicadores de qualidade assistencial e de segurança do paciente no sistema brasileiro de saúde, encorajando melhorias necessárias nos serviços prestados. Entre as informações que esse extenso relatório traz, talvez a mais relevante para a realidade brasileira, é que em 2016 internaram 19.128.382 cidadãos na rede hospitalar privada e pública e, destes, 1.377.243 foram vítimas de ao menos uma condição adquirida durante sua internação que, na sua maioria, poderia ter sido evitada (INSTITUTO DE ESTUDOS DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2017).

Outro dado que explica a preocupação com a segurança, segundo o documento, é a morte de cerca de 829 pessoas todos os dias em decorrência de condições adquiridas nos hospitais brasileiros, um número que não pode ser ignorado. A questão financeira é uma área que precisa ser levada a sério, pensando na sustentabilidade do setor: na saúde suplementar, em 2016, o custo por erros assistenciais hospitalares chegou a R\$15,57 bilhões, dos quais R\$10,9 bilhões são provenientes de custos preveníveis; são recursos que poderiam ter sido melhor aplicados no setor (INSTITUTO DE ESTUDOS DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2017).

Frente a todas essas informações que impactam o mundo da saúde, a tendência atual das instituições hospitalares em provar a segurança e eficácia do seu negócio, como forma de angariar clientes e manter-se no mercado, tem se refletido no crescimento da busca pelas creditações, em nível nacional e internacional. Através de modelos validados em conformidade com a lei brasileira, são estabelecidos critérios de estrutura, processos, indicadores e melhoria contínua, que passam pela identificação e controle dos riscos associados e que, no final de uma rigorosa avaliação, permitem ao hospital receber um selo que garantirá práticas seguras e de excelência naquela instituição. Existe uma significativa correlação entre níveis de acreditação e segurança do paciente, atividades de gerenciamento envolvendo qualidade, políticas e estratégias de planejamento e englobando os profissionais em programas de qualidade (SAUT et al., 2017), o que vem corroborar que o movimento crescente em busca do certificado de acreditação ocorre devido à necessidade de garantir segurança, controle dos riscos e consequente diminuição de ocorrência de eventos adversos.

A ideia embasada na literatura, como já exposto, precisa passar por um processo em que, de maneira objetiva, conclui-se o procedimento empreendedor e avalia-se a viabilidade do negócio. Para tanto, utilizou-se a ferramenta denominada plano de negócios, já consagrada pelo uso e útil nesse processo que visa a planejar e a desenvolver inicialmente a empresa. O plano de negócios, tal qual é exposto neste trabalho, derivou do uso de uma outra ferramenta denominada CANVAS, que permite expressar o modelo de negócio, promovendo uma visão sistêmica do

empreendimento. O CANVAS permite o preenchimento de nove quadros inter-relacionados, agrupados em quatro áreas fundamentais: clientes (segmento de clientes), oferta (proposta de valor, canais de atendimento e relacionamento com clientes), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e parceiros principais) e viabilidade financeira (receitas e custos envolvidos) (OSTERWALTER; PIGNEUR, 2011). Após essa fase, é que se desenvolve o plano de negócios, permitindo avaliar a viabilidade do empreendimento.

O crescimento do empreendedorismo no Brasil encontra respaldo no avanço tecnológico que tem sido grande e que acaba requerendo um número expressivo de empreendedores (OLIVEIRA, 2000), na maior competição econômica que os impulsiona a novos desafios (DORNELAS, 2001b) e também em fatores ambientais, como o crescimento do número de entidades que apoiam o setor e a crise do desemprego, que leva as pessoas a se arriscarem na construção do seu próprio negócio (DORNELAS, 2001a). Entretanto, sabe-se que muitos negócios são abertos sem a devida análise e acabam fechando em poucos anos, com índice perto de 70% (SEBRAE, 1999) e é nesse contexto que entra o plano de negócios, que tem se mostrado uma ferramenta eficiente na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 2001b). Se por um lado há fatores que impulsionam o empreendedorismo, por outro há também fatores que podem afetar o desempenho das pequenas empresas recém-abertas como a concorrência estrangeira, a dificuldade de acesso a crédito e a falta de subsídios governamentais em determinado momento econômico do país, mas o que tem faltado a muitos que se lançam a empreender está em uma atitude que parece óbvia em um primeiro instante, mas que é, por inúmeras vezes, negligenciada: planejar, planejar e planejar. (SILVA, 2011)

O planejamento permite que o empreendedor exponha suas ideias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e a probabilidade de sucesso no mercado (DORNELAS, 2001a). É um processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor se colocar no ambiente de negócios. O ato de planejar é dinâmico, correspondendo a um processo cíclico, por isso a ferramenta se mostra interessante, pois permite atualizações, podendo ser empregada tanto em novos negócios como em negócios em andamento.

Existem inúmeras maneiras de se formatar um plano de negócios, como muitos autores propõem, a depender do tipo de empreendimento que se objetiva, mas há um consenso de alguns itens que são essenciais. No trabalho em questão, foi utilizado um modelo simplificado que contempla as informações básicas necessárias para o entendimento do negócio, a saber: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, operacional e financeiro. (GALVÃO, 2017)

No sumário executivo, é essencial deixar claro o que é o negócio, quais os mercados que a empresa atuará, quais são os investimentos necessários, se o capital é próprio ou de terceiros, onde buscar os fundos necessários e, por último, qual será o tempo gasto para que o investimento retorne ao investidor. Na análise de mercado, são necessárias a descrição da tendência do setor e sua possível evolução, assim como a dos clientes em potencial, dos principais concorrentes e suas boas práticas além dos seus fornecedores. Dentro desse contexto, torna-se imperativa a construção da matriz SWOT que elenca os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Uma vez encerrada essa fase, procede-se ao plano de marketing em que se faz a descrição dos principais serviços ou produtos a serem comercializados, o preço a eles atribuídos bem como as estratégias de promoção de vendas e canais de distribuição, para que se chegue até aos clientes. Na sequência, tem-se ao plano operacional em que se delimita a capacidade operacional da empresa, quantificando a produção e os recursos necessários para atingir a meta proposta.

Por fim, chega-se ao plano financeiro em que se pretende mostrar em números os investimentos, custos, despesas e resultados da empresa que irão gerar os indicadores de viabilidade, entre eles o ponto de equilíbrio e o retorno do investimento que, segundo Dornelas et al. (2015), demoram em média dois anos e entre três e cinco anos para serem atingidos, respectivamente.

Dessa forma, obtém-se o plano de negócios que serve como uma bússola para o empreendedor, baseado em razão e raciocínio lógico. Não se pode garantir o sucesso do negócio com base na realização do plano, porque há outros fatores envolvidos na arte de administrar. Um plano bem desenvolvido pode sintetizar as potencialidades do negócio, expondo as ideias em uma linguagem clara e que mostrem a viabilidade e probabilidade de sucesso no mercado. (DORNELAS et al., 1999).

MÉTODOS

A abordagem do presente trabalho é qualitativa e procura na literatura os resultados de instituições e concepções de autores já publicados, que demonstrem a ocorrência de eventos dentro dos hospitais, sintetizando os conhecimentos a respeito e concluindo sobre necessidade de gestão dos riscos, que serve de motivação a elaboração deste trabalho. Investiga-se também resultados de trabalhos sobre o uso da ferramenta “plano de negócios” como estratégia de planejamento e avaliação da viabilidade da empresa.

Foi confeccionado o modelo do negócio baseado na ferramenta CANVAS (OSTER-WALTER; PIGNEUR, 2011), que descreve nove quadros inter-relacionados, agrupados em quatro áreas fundamentais: clientes (segmento de clientes), oferta (proposta de

valor, canais de atendimento e relacionamento com clientes), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e parceiros principais) e viabilidade financeira (receitas e custos envolvidos). A partir desse modelo, passou-se a fase de elaboração do plano de negócios, onde foi evidenciada a viabilidade para a criação do negócio, com análise do mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. (DORNELAS, et al., 2015).

Com relação à finalidade, será do tipo aplicada, propondo solução para problemas específicos; na questão de propósitos, será do tipo exploratória com delineamento de pesquisa bibliográfica, tipo integrativa.

As buscas na literatura foram nas bases da PubMed, da SciELO, do Datasul, da Biblioteca Virtual em Saúde (Ministério da Saúde), da World Health Organization (WHO) e acervo físico. O período de levantamento de informações se deu entre junho de 2017 e fevereiro de 2018 com uso das seguintes palavras-chave: gestão de risco, segurança do paciente, evento adverso, modelo de negócios CANVAS e plano de negócios.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da importância da gestão de risco para as instituições hospitalares que, segundo o forte embasamento na literatura, além das questões legais envolvidas, optou-se inicialmente pelo desenvolvimento do modelo de negócios CANVAS como demonstrado a seguir, no quadro 1.

A crescente necessidade de melhorar a qualidade da assistência e segurança do paciente, bem como evitar gastos desnecessários as instituições têm gerado a busca por métodos objetivos de gestão de riscos, cujo resultado final é criar uma atitude proativa e preventiva de todos atores envolvidos no processo assistencial, minimizando eventos e danos futuros. (KERN et al., 2018)

A implantação de unidades de gestão de risco é relevante enquanto estratégia para desenvolvimento de práticas seguras, quer seja em nível privado, que confere maior competitividade no mercado de trabalho, quer seja no âmbito do SUS, que fortalece a proposta de uma política pública de acesso do cidadão a um sistema de saúde com qualidade. (DA COSTA, 2011)

Quadro 1 - Modelo de negócios CANVAS - Empresa Gerenciamento de Risco

Parcerias Principais Institute for Healthcare Improvement (IHI). Organização Nacional de Acreditação (ONA).	Atividades Chave -Utilização de múltiplas ferramentas para solução de problemas relacionados a gestão de risco e busca pela atualização constante na área. -Conhecimento e utilização de recursos estatísticos avançados. -Desenvolvimento de conhecimento na área de recursos humanos para desenvolvimento de cultura organizacional. -Manutenção dos canais de comunicação ativos. -Criação, desenvolvimento técnico e atualização contínua da plataforma web de compartilhamento de ideias.	Proposta de Valor Criação e implantação do núcleo de segurança do paciente (NSP) no hospital e capacitação para a gestão de riscos, de maneira dinâmica e eficiente. Consultoria e tratamento estatístico dos dados coletados em um formato prático e de fácil entendimento. Desenvolvimento de cultura de segurança na instituição com dinâmicas, atividades lúdicas e interativas com todos colaboradores, tornando-a parte do contexto hospitalar. Benefício exclusivo para todos clientes: participação na plataforma do "Saber e Conhecimento", formado pelos hospitais sob nossa consultoria.	Relacionamento com Clientes Atendimento pessoal no escritório. Atendimento personalizado a distância em horário comercial. Suporte a distância gratuito nos primeiros três meses pós implantação do NSP. Participação e compartilhamento de ideias e temas de interesse, bem como as melhores práticas e benchmarking de indicadores com outras instituições (plataforma do "Saber e Conhecimento"), além da participação na comunidade nas redes sociais.	Segmentos de Clientes Hospitais públicos e privados na região metropolitana de São Paulo.
	Recursos Principais Recurso intelectual: equipe de gestores de risco (dois médicos gestores). Recursos humanos Recurso físico: A) Escritório: -Sala e antesala -Telefone, internet e impressora -Móveis de escritório / computador B) Ambiente virtual: -domínio, webdesigner e hospedagem website. Recurso Financeiro: capital próprio.		Canais -Vendas direto no escritório. -Vendas via ambiente virtual (multicanais): Website, Mídias sociais e Atendimento on line (chat). -Evento de pré-lançamento de divulgação da marca: convidar gestores dos principais hospitais para palestra explicativa sobre gestão de risco. -Divulgação com estande na feira HOSPITALAR e publicações / anúncios na Revista "Melhores Práticas".	
Custos Manutenção da estrutura física de escritório. Manutenção do ambiente virtual. Deslocamento urbano (visita ao hospital).		Receitas Contratação do pacote implantação do NSP + capacitação para o gerenciamento de risco: 50% da receita. Contratação do pacote de tratamento de dados (assinatura semestral ou anual) : 25% da receita. Contratação do pacote de desenvolvimento da cultura de segurança na instituição: 25% da receita.		

Fonte: Modificado de Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011. Modelo disponível em: <<https://goo.gl/mCXc2W>>. Acesso em: 05 maio 2018.

A partir desse modelo, passou-se a construção de um plano de negócios para criação de uma empresa que forneça os serviços necessários para o desenvolvimento dessas atividades, como se segue abaixo:

Análise de Mercado

Análise do setor e dos clientes:

Existe uma tendência pela procura do serviço de gerenciamento de riscos em saúde, uma vez que a implantação do Núcleo de Segurança do Paciente é requisito obrigatório por lei desde 2013 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013), além da óbvia melhoria da qualidade do serviço prestado, que é indiscutível e amplamente amparado pela literatura mundial, conforme já mencionado, que traz benefícios aos pacientes, familiares e colaboradores.

Entende-se que esse nicho de mercado é promissor, visto que as instituições hospitalares se deparam com a ocorrência de eventos adversos oriundos de riscos mal gerenciados, que levam a transtornos a todos os envolvidos na complexa cadeia de assistência à saúde.

Os clientes serão hospitais gerais ou especializados, públicos ou privados, independentemente do número de leitos e de sua complexidade na prestação de serviços e que precisam fazer a gestão dos riscos.

Eles estão presentes em todo o Brasil: são cerca 6805 hospitais existentes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE, 2017), dos quais aproximadamente 1338 têm o NSP (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, s/d). A região metropolitana de São Paulo aborda 39 municípios e corresponde perto de 20% dos hospitais do Brasil; a região sudeste, que será o primeiro passo de expansão da prestação de serviços, abriga cerca de 35% de todos os hospitais brasileiros.

Análise dos concorrentes

Estabelecimentos como o Instituto Qualisa de Gestão (IQG) e Instituto Brasileiro de Excelência em Saúde (IBES) foram considerados como concorrentes diretos. São empresas grandes que oferecem uma gama maior de serviços, focando mais em preparação para acreditação hospitalar. Envolve muitos outros processos a serem ajustados nos hospitais, a um custo muitas vezes incompatível com a realidade dos hospitais brasileiros. Tais concepções se diferem da empresa que está sendo criada para oferecer um serviço especializado.

Análise dos fornecedores

Poderão ser parceiros-chave do negócio a Organização Nacional de Acreditação (ONA) e *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), que fornecem diretrizes relacionados à qualidade e risco e são referências no setor, contribuindo com o fortalecimento de uma cultura de qualidade e segurança no setor da saúde.

Matriz SWOT

Após a análise de mercado, segue abaixo, no quadro 2, a matriz SWOT da empresa, que analisa o ambiente interno, no que diz respeito a seus pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, que verifica as ameaças e oportunidades do mercado de trabalho.

Quadro 2 - Matriz SWOT para avaliação dos ambientes internos e externos de atuação da empresa.

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Equipe capacitada Benefícios atraentes ao serviço oferecido Custo baixo de investimento Preços atrativos em relação à concorrência Acompanhamento personalizado de ações Assistência remota	Equipe pequena Pouca experiência corporativa Empresa pouco conhecida Especificidade de serviço oferecido
Ambiente Externo	
Ameaças	Oportunidades
Empresas concorrentes sólidas no mercado Crise econômica brasileira Falta de fiscalização efetiva nas instituições	Mercado em expansão Obrigatoriedade por lei Concorrência por preços Possibilidade de expansão

A matriz SWOT acima revela em seus pontos fortes a estruturação de uma equipe altamente capacitada, formada por dois médicos com cerca de 25 anos de formação acadêmica, com experiência na assistência e na gestão, a qual poderá proporcionar um serviço com preços mais atrativos em relação aos concorrentes e, por ser tratar da análise de viabilidade de uma empresa, a qual irá requerer menor investimentos, portanto, apresenta menos custos e despesas. A intenção será a de oferecer benefícios adicionais aos clientes, como a participação gratuita em uma plataforma *on-line* de compartilhamento de boas práticas, além de assistência personalizada remota a distância no tratamento de dados de interesse das instituições.

Nas questões relacionadas aos pontos fracos, a equipe pequena pode ser uma desvantagem para poder acolher mais trabalhos simultaneamente. Toda empresa, por ser nova no mercado, pode sofrer a incredulidade pelo pouco tempo de existência e pela pouca experiência no mercado corporativo. A especificidade do serviço também poderá ser um empecilho em relação às concorrentes que oferecem um *menu* maior de opções.

No que tange as ameaças, a existência de dois grandes e sólidos concorrentes no mercado pode vir a ser um problema para a empresa se destacar, o que dependerá da qualidade dos serviços prestados, do crivo do tempo e dos vínculos e acordos criados com os clientes.

Com relação às oportunidades, como tratamos de um mercado em expansão e conforme comentado, apenas poucos hospitais possuem o Núcleo de Segurança do Paciente implantado e sendo lei tem-se um cenário promissor à frente. Diante do ambiente econômico brasileiro, a disputa por clientes, no que diz respeito a preços, torna-se uma importante ferramenta para fechar novos negócios.

Plano de Marketing

Descrição dos serviços oferecidos

Os serviços básicos a serem fornecidos conforme o pacote de serviço serão:

Pacote 1: Criação e implantação do Núcleo de Segurança do Paciente (NSP) e capacitação para a gestão de riscos, com eficiência e dinamismo:

- Escolha e capacitação da equipe que irá compor o núcleo.
- Mapeamento dos processos.
- Desenvolvimento de um sistema de notificação de eventos.
- Proposição de indicadores que serão medidos.
- Elaboração do mapa de riscos dos processos.
- Elaboração dos planos de ação e barreiras para mitigar os eventos e riscos.
- Implantação e acompanhamento dos planos de ação.
- Implantação das sete metas internacionais de segurança.
- Coleta de indicadores e reavaliação dos planos de ação.

Pacote 2: Desenvolvimento de cultura de segurança na instituição através de:

- Palestras, treinamento, caso conceito, teatro e outras dinâmicas.
- Atividade de educação continuada, interativa e integrada.
- Aperfeiçoamento do sistema de gestão de risco.

Pacote 3: Consultoria e tratamento estatísticos dos dados provenientes do NSP, apresentados em um formato prático e de fácil entendimento:

Tratamento estatístico dos dados.

- Proposição de planos de ação.

Franqueada a todos os clientes está a participação na plataforma “Saber e Conhecimento”, formada por hospitais sob nossa consultoria. Estará acessível a todos que adquirirem um dos três pacotes anteriores, com os seguintes propósitos:

- *Benchmarking* dos principais indicadores.
- Compartilhamento das melhores práticas entre hospitais.

Custos dos serviços e tempo de execução:

Pacote 1: 135 horas de serviços (Valor R\$150,00/hora) - R\$20.250,00/mês.
Tempo de execução: 25 dias.

Pacote 2: 100 horas de serviço (Valor R\$150,00/hora) - R\$15.000/mês. Tempo de execução: 16 dias.

Pacote 3: Valor fixo fechado por mês R\$5.000,00/mês. Tempo de execução: 20 dias.

Promoção:

A proposta visa à exposição da empresa e dos serviços por ela prestados das seguintes formas:

- Exposição mídias sociais (*Facebook + Instagram*)
- Construção de *website*
- Anúncios na revista “As melhores práticas”
- Estande na Feira “Hospitalar”
- *Telemarketing* ativo para gestores dos hospitais
- Elaboração de *folder* para hospitais

A distribuição dos serviços será realizada das seguintes maneiras:

Venda direta e atendimento no escritório físico.

Será no bairro da Vila Mariana, de localização estratégica e próxima ao centro. Área bem conhecida e de fácil acesso.

O escritório será próximo ao metrô e de grandes vias de circulação: avenida Vinte e Três de Maio, avenida Ibirapuera, avenida Domingos de Moraes e avenida Paulista. Estacionamentos disponíveis em ruas próximas e em estacionamentos particulares. Previsão de estacionamento no local, terceirizado e com seguro.

Venda pelo ambiente virtual.

Utilizando-se multicanais, tais quais: *website*, mídias sociais, atendimento via *chat* e *e-mail*, possibilitando que o cliente identifique a melhor opção e entre em contato da maneira que lhe for mais conveniente.

Plano Operacional Recursos Humanos

Quadro 3 - Recursos Humanos necessários

Recursos Humanos		
Função	Quantidade	Atividade
Secretária	01	Administrativa: secretariat. 8h/dia. Segunda a Sexta-feira. Contratação CLT
Gestor Médico	02	Técnica: gestão de risco. 6h/dia. 3x/semana
Faxineira	01	Apoio: limpeza. 1x/semana

Capacidade Funcional

O atendimento mensal comporta, na configuração atual da equipe, execução de um pacote número 1, um pacote número 2 e um pacote número 3.

Plano Financeiro

Projeções financeiras são elaboradas com todas as estimativas de vendas ou de prestação de serviços da empresa, todos os custos de produção, distribuição, logística ou da prestação de serviços, despesas comerciais e administrativas (SEBRAE, 2013).

A descrição detalhada das planilhas deste plano financeiro encontra-se disponíveis no plano original de negócio.

O faturamento mensal calculado, proveniente da venda dos pacotes de serviços descritos no plano de marketing, totalizou R\$40.250,00.

A estimativa de investimentos fixos, incluindo móveis/utensílios, máquinas/equipamentos e veículos (que neste caso não se aplica) ficou em R\$14.400,00. Os investimentos pré-operacionais, ficaram na ordem de R\$9.550,00. O valor final de investimentos, incluindo estes dois últimos e o capital de giro (calculado como 30% sobre o faturamento estimado mensal, finalizando em R\$12.075,00), totalizou em R\$36.025,00.

A fonte única de recursos advém de capital próprio, no total supracitado de R\$36.025,00.

Os custos fixos mensais são da ordem de R\$37.500,00 enquanto os custos variáveis fecham em R\$1.500,00.

Diante dos dados apresentados até o momento, torna-se necessário provar a viabilidade da empresa. O ponto de partida, para tanto, é a análise dos indicadores de viabilidade, que foram criados a partir do plano financeiro elaborado e cujos valores apurados estão na tabela 1.

Tabela 1 – Indicadores de viabilidade

Indicador	Valor (mensal)
Ponto de equilíbrio	R\$ 38.951,61
Lucro Líquido	R\$ 1.250,00
Lucratividade	0,03
Prazo de retorno de investimento	28,82
Liquidez corrente	4,57

O ponto de equilíbrio definido como o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período mostra um valor de R\$38.951,61, que gera uma margem positiva de segurança. No sentido de ampliar a visão para o período de doze meses, esse valor chega a R\$467.419,35 frente a uma receita estimada de R\$483.000,00 no mesmo período.

O lucro líquido mensal é da ordem de R\$1.250,00.

O prazo de retorno do investimento inicial é de 28,82 meses, dentro do esperado para esse tipo de negócio, enquanto a liquidez corrente maior que 1 (4,57), demonstra a positividade do negócio, onde há mais recebimentos do que pagamentos a fazer.

Daquilo que se pode depreender dos indicadores, o negócio é factível e viável. O ponto de destaque é que ele requer baixo investimento inicial e devido a sua estrutura enxuta, os custos mensais são coerentes frente à possibilidade crescente de receita. A projeção realizada é dentro do cenário atual, mas obviamente outras construções devem ser feitas, pois é uma maneira de se lidar com a incerteza, sempre presente no processo de empreendedorismo, porém, após análise dos dados apurados neste plano de negócios, é possível afirmar que o mesmo deva ser posto em prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O movimento pela busca da qualidade e a acreditação nos hospitais brasileiros são uma realidade que vem crescendo, seja em hospitais públicos ou privados e somente tem a corroborar com a necessidade da implantação da gestão de riscos.

Uma das ferramentas que mais pode ajudar na prevenção de eventos adversos é a implantação de uma política de gerenciamento de riscos efetiva, com criação de uma cultura de segurança justa e eficaz, objetivando a consciência dos profissionais, o senso

de equipe e o comprometimento com rotinas e procedimentos criados exclusivamente para esse fim. Para isso, o Ministério da Saúde normatizou a criação dos Núcleos de Segurança do Paciente.

O gerenciamento de riscos realizado através desses núcleos é uma atividade estratégica importante dentro de uma política de qualidade, que é fundamental em instituições acreditadas. Estabelece rígidos critérios de controle e é fato que essas instituições têm melhor estrutura de segurança e eficácia (SAUT et al., 2017).

Diante desse contexto, optou-se pela análise de criação de uma empresa de gerenciamento de riscos, que possa vir a fornecer os serviços necessários para que os hospitais se enquadrem na lei, além de melhorar de maneira expressiva os resultados da assistência, com uma medicina segura, eficiente e eficaz.

A utilização das ferramentas do modelo CANVAS e do plano de negócios, já amplamente conhecidas e aplicadas no meio empresarial, mostraram-se úteis e foram fundamentais no planejamento do empreendimento, demonstrando toda a estrutura e investimento necessários, além de provar a viabilidade do negócio, apesar da concorrência já estabelecida no setor. A despeito do cenário econômico brasileiro, que nos últimos três anos apresentou-se desfavorável, com tendência à melhora no último ano e com reais possibilidades de evolução no ano corrente, os indicadores financeiros apurados com o plano de negócio corroboram a ideia da criação da empresa.

Vale ressaltar que é preciso considerar as limitações do estudo apresentado por se tratar da apresentação de um plano de negócios resumido e sem a implementação de uma organização, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, s/d. **ANS divulga lista de hospitais que atendem critérios de qualidade.** Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/qualidade-da-saude/3245-ans-divulga-lista-de-hospitais-que-atendem-criterios-de-qualidade>>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- ARANAZ-ANDRÉS, J.M.; AIBAR-REMÓN, C.; VITALLER-MURILLO, J.; RUIZ-LÓPEZ, P.; LIMÓN-RAMÍREZ, R.; TEROL-GARCIA, E.; ENEAS work group. Incidence of adverse events related to health care in Spain: results of the Spanish National Study of Adverse Events. **J Epidemiol Community Health**, v. 62, p. 1022-1029, 2008.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Documento de referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente / Ministério da Saúde; Fundação Oswaldo Cruz; Agência Nacional de Vigilância Sanitária.** Brasília: Ministério da Saúde, 2014. Disponível em:

<http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/documento_referencia_programa_nacional_seguranca.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2017.

COCHRANE, A. L.; BLYTHE, M. *One Man's Medicine: an autobiography of Professor Archie Cochrane*. London: **British Medical Journal**, 1989.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE. **Dados do setor**. 2018. Disponível em: <http://www.cns.org.br/links/DADOS_DO_SETOR.htm>. Acesso em: 08 mar. 2018.

DA COSTA, F. M.; GRECO, R.M. **Gerenciando riscos em um Hospital Universitário: desafios e possibilidades a partir de uma experiência setorial**. HU Revista, 2011, v.37, n.2, p.217-224.

DE VRIES, E. M.; RAMRATTAN, M. A.; SMORENBURG, S. M.; GOUMA, D. J.; BOERMEESTER, M. A. The incidence and nature of in-hospital adverse events: a systematic review. **Qual Saf Health Care**, v. 17, p. 216-223, 2008.

DONABEDIAN, A. The seven pillars of quality. **Arch Pathol Lab Med**, v. 114, n. 11, p. 1115-8, 1990.

DORNELAS, J. C. A. **Implantação do plano de negócios nas incubadoras de empresas paulistas**. São Carlos, 2001, 153p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001a .

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus. 304p, 2001b.

DORNELAS, et al. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideia de negócios a partir exemplos**. São Paulo: LTC, 2015.

DORNELAS, et al. **Plano de negócios: Estrutura e Elaboração**. Apostila. São Carlos, SP, 1999.

GALVÃO, C. R. **Manual para Estudos Individualizados/Grupo**. – Centro Universitário São Camilo, São Paulo, 2017.

INSTITUTO DE ESTUDOS DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Anuário da Segurança Assistencial Hospitalar do Brasil**. Belo Horizonte: 2017. Disponível em: <<https://go.gl/rHJm5n>>. Acesso em: 25 dez. 2017.

KERN, A.E.; FELDMAN, L.B.; D'INNOCENZO M. **Implantação do gerenciamento de riscos num hospital público**. Rev Paul Enferm, 2018; 29 (1-2-3): p. 127-35.

KOHN, L.T.; CORRIGAN, J.M.; DONALDSON, M.S.; MCKAY, T.; PIKE, K.C. **To err is human**. Washington, DC: National Academy Press, 2000.

LIMA, L.F.; LEVENTHAL, L.C.; FERNANDES, M.P.P. Identificando os riscos do paciente hospitalizado. **Revista Einstein**. São Paulo: Einstein, 2008, p. 434-8.

MENDES, W.; MARTINS, M.; ROZENFELD S, TRAVASSOS C. The assessment of adverse events in hospitals in Brazil. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 21, p. 279-284, 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (BRASIL). Gabinete do Ministro. Portaria MS/GM no 529, de 1 de abril de 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/676956>>. Acesso em 08 mar 2018.

NEUHAUSER, D. Florence Nightingale gets no respect: as a statistician that is. **Qual Saf Health Care**, v.12, p. 317, 2003.

OLIVEIRA, M. **Incubadoras. Do laboratório para o mercado**. Revista Pesquisa FAPESP, 2000.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Estrutura conceitual da classificação internacional sobre segurança do doente**. Relatório técnico final. Direção Geral da Saúde: 2011. 142p. Disponível em: <<https://goo.gl/CzfPNx>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - **Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300p.:il.

SEBRAE. **Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresa**. Brasília: Sebrae, 1999.

SAUT, A. M.; BERSANETI, F. T.; MORENO, M. C. Evaluating the impact of accreditation on Brazilian healthcare organizations: A quantitative study. **International Journal for Quality in Health Care**. Brasil: Oxford, 2017, p.1-9.

SILVA, K. E. Plano de negócios: o caminho para o sucesso das micro e pequenas empresas. **Revista Interciência e Sociedade**. São Paulo, 2011, vol. 1, p. 113-118.

SOOP, M.; FRYKSMARK, U.; KOSTER, M.; HAGLUND, B. The incidence of adverse events in Swedish hospitals: a retrospective medical record review study. **Int J Qual Health Care**, v. 21, n. 4, p. 285-291, 2009.

SOUSA, P.; UVA, A.S.; SERRANHEIRA, F.; LEITE, E.; NUNES, C. **Segurança do doente: eventos adversos em hospitais portugueses: estudo piloto de incidência, impacto e evitabilidade**. Lisboa: Ed. Escola Nacional de Saúde Pública, p. 13-36, 2011.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **World Alliance for Patient Safety: forward programme**. Genebra: 2005. Disponível em < https://www.who.int/patientsafety/en/brochure_final.pdf>. Acesso em 08 mar 2018.

Artigo 3

Análise da viabilidade econômico-financeira para implantação do serviço de aconselhamento genético à família de portadores de câncer de mama hereditário

Economic-financial feasibility analysis for implementation of the genetic counseling service to the families of hereditary breast cancer patients

Grazielle Oliveira dos Santos

Graduada em Fisioterapia pela Universidade de Alfenas – UNIFENAS/MG, com especialização em Fisioterapia Intensiva pelo Hospital Santa Cruz/SP, MBA em Gestão da Saúde pelo Centro Universitário São Camilo e Formação Yellow Belt em Lean Six Sigma para Saúde pela Hominiss Consulting em parceria com Hospital Leforte Ensino e Cultura. Atua há 15 anos como fisioterapeuta em Unidade de Terapia Intensiva no Hospital de Clínicas Luzia de Pinho Melo – Mogi das Cruzes/SP.

Resumo

A Organização Mundial da Saúde estima que, por ano, ocorram mais de 1.050.000 casos novos de câncer de mama em todo o mundo sendo que para o Brasil, estimam-se 59.700 de novos casos, para cada ano do biênio 2018-2019. Dentre os múltiplos fatores envolvidos na etiologia do câncer de mama está a predisposição genética pelas mutações dos genes BRCA1 (*breast cancer 1*) e BRCA2 (*breast cancer 2*). As síndromes de câncer hereditário são afecções genéticas, nas quais neoplasias malignas tornam-se mais prevalentes em indivíduos de uma mesma família. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo foi demonstrar a viabilidade de implantação de um serviço de aconselhamento genético e sequenciamento genético à família de portadores de câncer de mama hereditário dentro de um hospital público da região do Alto Tietê, com possibilidade de expansão do serviço à outros hospitais de Mogi das Cruzes, através de uma equipe multiprofissional especializada, direcionando estes pacientes e seus familiares a compreender a doença, terapêutica disponível, as alternativas para lidar com a recorrência. Trata-se de uma pesquisa descritiva através de uma breve revisão da literatura sobre aconselhamento genético e câncer de mama hereditário encontrados em periódicos e acessos aos *sites* de instituições referências em câncer de mama. Com base nos dados indicados pelo modelo e plano de negócio desenvolvido foi possível analisar a necessidade e viabilidade do serviço garantindo valor ao cliente através de estruturas adequadas e especializadas, com retorno e lucratividade em torno de 1 ano e 6 meses devido as parcerias estabelecidas. Contudo, a realidade brasileira ainda envolve a dificuldade de acesso à informação sobre aconselhamento genético, escassez de conselheiros e disponibilidade limitada de testes genéticos para a população em geral.

Palavras-chave: Câncer de mama hereditário. Aconselhamento Genético. Saúde Pública. Modelo de Negócio. Plano de Negócio. Exames Genéticos.

Abstract

The World Health Organization estimates that there are over 1,050,000 new breast cancer cases per year worldwide, with 59,700 new breast cancer cases estimated for Brazil for the years 2018-2019. Among the multiple factors involved in the etiology of breast cancer are genetic predisposition by BRCA1 (breast cancer 1) and BRCA2 (breast cancer 2) gene mutations. Hereditary cancer syndromes are genetic disorders, in which malignant neoplasms become more prevalent in individuals of the same family. The aim of this paper is to demonstrate the feasibility of implementing a genetic counseling and genetic sequencing service to the families of hereditary breast cancer patients within a public hospital in the Alto Tietê region, with the possibility of expanding the service to other hospitals in Mogi das Cruzes. This would be carried out through a specialized multidisciplinary team, directing these patients and their families to understand the disease, available therapy, alternatives to cope with recurrence. This was a descriptive study performed through a brief review of the literature on genetic counseling and hereditary breast cancer found in journals and through access to the reference websites of breast cancer institutions. Based on the

data indicated by the model and business plan developed it was possible to analyze the need and viability of the service ensuring customer value through appropriate and specialized structures, with a return and profitability around 1 year and 6 months due to established partnerships. However, the Brazilian reality still involves the difficulty of access to information on genetic counseling, scarcity of counselors and limited availability of genetic testing for the general population.

Keywords: Hereditary breast cancer. Genetic Counseling. Public Health. Business model. Business plan. Genetic exams.

INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde estima que, por ano, ocorram mais de 1.050.000 casos novos de câncer de mama em todo o mundo, o que torna o câncer mais comum entre as mulheres. O aumento da incidência tem sido acompanhado pelo aumento da mortalidade no Brasil, o que pode ser atribuído, principalmente, a um retardamento no diagnóstico frente as estratégias não efetivas de prevenção, detecção precoce, recursos diagnósticos adequados e tratamento oportuno (BRASIL, 2004).

Para o Brasil, estimam-se 59.700 casos novos de câncer de mama, para cada ano do biênio 2018-2019, com um risco estimado de 56,33 casos a cada 100 mil mulheres. Dentre os múltiplos fatores que estão envolvidos na etiologia do câncer de mama temos a predisposição genética pelas mutações em determinados genes transmitidos na herança genética familiar – principalmente por dois genes de alto risco, BRCA1 e BRCA2 (INCA, 2017) e respondem por 4% de todos os cânceres. (AZEVEDO, 2014). O câncer é a doença que mais causa mortes no mundo e tem sido alvo de inúmeras pesquisas, entre as quais se descobriu sua relação com a hereditariedade decorrente de alterações em oncogênese. (DANTAS et al., 2009).

O câncer de mama em mulheres com idade inferior a 40 anos é incomum, porém quando detectado cursa com pior prognóstico. A maior vulnerabilidade de mulheres jovens ao diagnóstico avançado pode ser justificada pela falta de ações de rastreamento e dificuldade de leitura e interpretação dos resultados mamográficos devido à alta densidade mamária (AZEVEDO, 2014). Segundo o INCA (2015) ainda não existem ensaios clínicos que tenham identificado estratégias de rastreamento diferenciadas e eficazes para redução de mortalidade neste subgrupo.

As síndromes de câncer hereditário apresentam como características fundamentais: risco elevado de desenvolver câncer ao longo da vida, diagnóstico de câncer em idade jovem, desenvolvimento frequente de mais de um tumor primário em um mesmo paciente, maior incidência de tumores bilaterais ou multicêntricos e presença de história familiar de câncer (WEITZEL et al., 2011).

Partindo-se dessas considerações foi realizado um *brainstorming* para a resolução das seguintes questões:

- Aumento na prevenção primária;
- Abordagem quanto aos fatores de risco;
- Rastreamento de casos assintomáticos;
- Diagnóstico precoce;
- Equipe multiprofissional especializada envolvida;
- Trabalho de conscientização;
- Apoio e tomada de decisão em conjunto com familiar;
- Tratamento mais eficaz.

O problema a ser resolvido refere-se a abordagem precoce das pessoas, com idade inferior a 50 anos, que apresentam maior risco para desenvolvimento do câncer de mama. Diante das diversas possibilidades de desenvolvimento do câncer uma equipe multiprofissional pode atuar no rastreamento e aconselhamento de pessoas com histórico de câncer de mama na família, principalmente nos casos de câncer de mama em jovens.

O propósito do estudo foi demonstrar a viabilidade de implantação de um serviço de aconselhamento genético no Hospital Público da região do Alto Tietê - Brasil, que atende pacientes portadores de câncer de mama, junto ao sequenciamento genético, para detecção de mutação dos genes BRCA1 e BRCA2, quando necessário, no intuito de prevenção e detecção precoce desta patologia. A intenção do aconselhamento genético consiste em realizar uma ou mais consultas com a equipe multiprofissional (médico, enfermeiro, psicólogo), na qual poderá haver discussões aprofundadas sobre o histórico médico pessoal e familiar envolvendo as últimas três gerações, recebendo todas as informações a respeito da hereditariedade da doença juntamente com esclarecimento das dúvidas sobre prevenção do câncer e sobre a possibilidade de realização de testes genéticos através de coleta simples de sangue. Este exame será realizado em parceria com a UNIFESP através da Rede Nacional de Câncer Familiar, coordenada pela Divisão de Genética do Instituto Nacional de Câncer. Em caso de positividade para a predisposição hereditária ao câncer os dados serão encaminhados ao médico responsável pelo serviço do aconselhamento genético, que, em conjunto com o paciente, toma a decisão sobre o que fazer e como fazer.

O aconselhamento genético trata-se de uma oportunidade de fácil acesso a um serviço diferenciado que pode ser oferecido a baixo custo devido a proposta de parcerias que serão realizadas. Atualmente, o serviço a ser ofertado é comercializado somente na cidade de São Paulo, em hospitais de referência em oncologia e em algumas instituições privadas, ou em hospitais escola das universidades no interior de São Paulo.

Espera-se proporcionar aos clientes, maior visibilidade devido à especialização na prevenção e detecção precoce da neoplasia, tornando-os referência na região do Alto Tietê de forma a atrair novos investidores e clientes. A região do Alto Tietê compreende os municípios de Arujá, Biritiba- Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel e Suzano, totalizando 1.511.078 habitantes. O serviço de acolhimento estará situado na Cidade de Mogi das Cruzes onde segundo informações do IBGE 2017 há uma população estimada de 440.769 pessoas com uma densidade demográfica de 544,12 hab./km (IBGE, 2017).

Atualmente, a cidade de Mogi das Cruzes conta com um centro de referência em oncologia inaugurado em 2017, localizado dentro do Hospital de Clínicas Luzia de Pinho Melo que oferece atendimento integral a pacientes com câncer da região do Alto Tietê, em parceria com a Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina (SPDM), fazendo parte da Rede Hebe Camargo de combate ao Câncer (PORTAL DO GOVERNO DE SÃO PAULO, 2017), é um Instituto Integrado de Oncologia que presta atendimento multidisciplinar especializado e integrado nas áreas de Oncologia.

Deste modo, o objetivo da proposta foi oferecer um serviço diferenciado de aconselhamento genético contribuindo para evitar o desgaste econômico e emocional das famílias, com um trabalho inovador na região analisado a partir do processo empreendedor proposto por Dornellas (DORNELAS, 2015) e viabilizado através de possíveis parcerias com o Hospital de Clínicas Luzia de Pinho Melo, UNIFESP, através da Rede Nacional de Câncer Familiar, formando uma estrutura qualificada e produtiva a fim de agregar valor ao cliente, com possibilidade de expansão do serviço ao centro oncológico da cidade, hospitais privados da região e a Prefeitura de Mogi das Cruzes atuando no Programa Pró-Mulher (PREFEITURA DE MOGI DAS CRUZES, 2018).

REVISÃO DA LITERATURA

BRUNONI traz a definição de aconselhamento genético, seguindo a definição da *American Society of Human Genetics* como:

Processo de comunicação que lida com problemas humanos associados com a ocorrência, ou risco de ocorrência, de uma doença genética em uma família, envolvendo a participação de uma ou mais pessoas treinadas para ajudar o indivíduo ou sua família a:

- 1) compreender os fatos médicos, incluindo o diagnóstico, provável curso da doença e as condutas disponíveis;
- 2) apreciar o modo como a hereditariedade contribui para a doença e o risco de recorrência para parentes específicos;

- 3) entender as alternativas para lidar com o risco de recorrência;
- 4) escolher o curso de ação que pareça apropriado em virtude do seu risco, objetivos familiares, padrões éticos e religiosos, atuando de acordo com essa decisão; 5) ajustar-se, da melhor maneira possível, à situação imposta pela ocorrência do distúrbio na família, bem como à perspectiva de recorrência do mesmo. (BRUNONI, 2002)

De acordo com a *National Society of Genetic Counselors*, dos Estados Unidos, citado por Novoa (2011), o aconselhamento genético é o processo em que as pessoas passam a compreender e adaptar-se as implicações médicas, psicológicas e familiares decorrentes da contribuição genética.

O aconselhamento genético em câncer surge como uma prática clínica especializada que envolve conhecimentos de genética, oncologia e habilidade para aconselhamento de pacientes e famílias (WEITZEL et al., 2011) a assimilar as implicações associadas às doenças genéticas em discussão; conhecer as opções que a medicina atual oferece para a terapêutica ou para a diminuição dos riscos de ocorrência ou recorrência da doença genética em questão, isto é, para sua profilaxia e fornecer eventual apoio psicoterápico (PINTO, 2002).

A estrutura do aconselhamento genético deve ser multidisciplinar, composto por médicos, enfermeiros e psicólogos, envolvendo consultas, exames complementares, intervenções, esclarecimentos, apoio e respeito nas decisões, praticados em pacientes e famílias visando ao diagnóstico, tratamento e prevenção (FETT-CONTE, 2013), todos baseados nos princípios que envolve qualquer procedimento de genética humana como autonomia estabelecendo que os exames genéticos devem ser voluntários levando a decisões estritamente pessoais; privacidade nos laudos dos exames genéticos, os quais não devem ser comunicados a nenhuma pessoa sem a sua autorização expressa, exceto para seus responsáveis legais; justiça que proporciona proteção aos direitos de populações vulneráveis; igualdade que determina o acesso igualitário aos testes, sem levar em consideração a origem geográfica, raça e classe socioeconômica; qualidade onde determina que todos os exames disponíveis devem ter especificidade e sensibilidade adequadas, sendo realizados em laboratórios capacitados e com monitoração profissional e ética (RAMALHO, 2002).

No Brasil, segundo Brunoni (2002), a maioria dos pacientes e famílias acometidos por doenças genéticas ou influenciadas pelos genes, desconhecem amplamente a condição médica que possuem e não foram investigados de maneira adequada, e as ações governamentais que objetivem a identificação, orientação e acompanhamento de indivíduos e famílias de alto risco para câncer hereditário são insuficientes, contando apenas com hospitais universitários que oferecem aconselhamento genético por meio de sistema público altamente estruturados, sendo que estes serviços atuam

em 3 Estados brasileiros: São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro (PALMERO, 2007). Em 20 de Janeiro de 2009, a portaria 81, no âmbito do SUS, instituiu a Política Nacional de Atenção Integral em genética clínica. O aconselhamento genético foi citado como “pilar central da atenção à saúde em genética clínica” e, mais ainda, como um procedimento que “deve ser garantido a todos os indivíduos e famílias sob risco de anomalia congênita ou doença genética” (BRASIL, 2019).

Tendo em vista as dificuldades encontradas para a realização do aconselhamento genético a portadores de câncer de mama na esfera pública, impulsionada pela inovação do serviço e possíveis parceiros e investidores, foram pensadas ações para compor um modelo de negócio para a estruturação e visualização global do negócio, criando um desenho estratégico das funcionalidades e *gaps* existentes para os gestores e investidores (DA SILVA, 2013). Este modelo de negócio possibilitou as descrições das atividades e relações entre clientes, parceiros e fornecedores, além da identificação dos fluxos de serviços, informações, receita e benefícios aos participantes (WEILL; VITALE, 2001).

O modelo de negócio CANVAS foi utilizado como recurso visual para a descrição do negócio, dividido em nove componentes básicos que mostram como um negócio pretende agregar valor à sociedade, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê (SEBRAE, 2014).

O modelo de negócio CANVAS auxilia o gestor a enxergar de maneira holística o processo de captura, criação e entrega de valor realizado pelos diversos elementos e atores que constituem o negócio de uma organização. No empreendedorismo, o objetivo do modelo de negócio é compreender, descrever ou prever como as organizações funcionam em suas atividades de oferta de produtos e/ou serviços e na obtenção de um retorno financeiro sustentável (OSTERWALDER, 2004).

Ainda segundo Osterwalder:

O modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que inclui uma série de elementos e as relações entre eles, permitindo que se expresse uma lógica de como a empresa ganha dinheiro. É uma descrição da proposta de valor da empresa a um ou mais segmentos de clientes, bem como da arquitetura da companhia e de sua rede de parceiros para criação, comercialização e entrega de seu capital de valor e relacionamento, de forma gerar lucro e fontes sustentáveis de receita (2004).

Após a análise do modelo de negócio, foi realizado um estudo sobre a viabilidade deste serviço através de um plano de negócio. O plano de negócio é um documento escrito com informações detalhadas do seu negócio, como o produto ou serviço, possíveis clientes, fornecedores, concorrentes, analisando os pontos fortes e os pontos

fracos, orientando o empreendedor que pretende iniciar uma atividade econômica ou expandir sua empresa a minimizar possíveis fatores de risco, mostrando o caminho certo para alcançar o sucesso. No plano de negócios é feito um planejamento estratégico com dados de mercado, operações e administração financeira (SEBRAE, 2013) visando estruturar as principais alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços. Para DEGEN:

Plano de Negócio é a formalização das ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio (1989).

A oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa garante no seu processo na organização das ideias e propostas das pessoas envolvidas na condução para a visão, missão e objetivos da empresa; organizar o número e as funções exercidas pelas pessoas; a comunicação eficiente entre todos os envolvidos na operação e a existência de um instrumento eficiente para a captação de recursos financeiros, humanos ou de parcerias (PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000).

METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido a partir da realização de uma breve revisão da literatura sobre aconselhamento genético e câncer de mama hereditário, procedendo as etapas de identificação e delimitação do assunto através de palavras-chave para o levantamento bibliográfico como câncer de mama hereditário, aconselhamento genético, genética e saúde pública, exames genéticos; modelo de negócio e plano de negócio; delimitação do período de 2000 a 2018 e idioma português e inglês; identificação das fontes disponíveis através de consultas a livros clássicos, artigos de periódicos nacionais e internacionais indexados Scielo, PubMed, Lilacs e Internet. Houve captura e armazenamento dos dados e, após leitura adequada, utilizadas 34 referências entre livros e periódicos. Foi realizada uma pesquisa de mercado na região de Mogi das Cruzes e através do processo empreendedor proposto por Dornellas (2015), desenvolvimento da ideia, CANVAS e Plano de Negócios, analisado a viabilidade e custos para a implantação do serviço de aconselhamento genético a portadores de câncer de mama.

RESULTADO E DISCUSSÃO
Desenvolvimento do modelo de negócio CANVAS

Quadro 1 – Modelo de negócio canvas para viabilidade de implantação serviço de aconselhamento genético a famílias portadoras de câncer de mama hereditário

PARCEIROS-CHAVE	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
Laboratórios de Análises Clínicas	Assistência Multidisciplinar	Inovação no Diagnóstico Precoce	Campanhas informativas junto ao calendário de prevenção ao câncer de mama (Outubro Rosa)	Familiares de indivíduos diagnosticados com câncer de mama
Hospitais Públicos e Privados	Acolhimento e Humanização	Foco na prevenção	Palestras e Eventos	Familiares de indivíduos diagnosticados com câncer em idade incomum ou antes dos 50 anos
Centros oncológicos	Prevenção	Rastreamento de casos assintomáticos	Área comercial para negociações	Qualquer indivíduo que queira realizar o teste espontaneamente
Secretarias de Saúde	Consulta e plano de tratamento	Promover o acesso à saúde através de serviço de tratamento diferenciado e humanizado	Termo de Consentimento	Operadoras de saúde
Universidades	Orientações e Esclarecimentos	Confidencialidade e Qualidade	Pesquisa de Satisfação	SUS
Profissionais Especializados	Análise Constante para melhoria das atividades		SAC	
	RECURSOS PRINCIPAIS		CANAIS	
	Recursos Humanos		Mídia digital	
	Recursos Físicos (estrutura dos ambulatórios do hospital)		Divulgação impressa em clínicas, laboratórios, hospitais	
	Equipamentos (materiais de escritório, eletrônicos)		Atendimento telefônico	
	Recursos Financeiros		Atendimento presencial	
ESTRUTURA DE CUSTOS		RECEITAS		
Equipe e Suporte Sede física Materiais e Equipamentos Certificações e Alvarás Capacitação e Treinamento Recursos Humanos		Parcerias Públicas Eventos Corporativos Consultas e Tratamento Realização de Testes		

O modelo de negócio CANVAS foi utilizado como recurso visual para a descrição do negócio e das partes que o compõem, dividido em nove componentes básicos: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com o cliente; fonte de receita; recursos-chave; parceiros-chave; atividades-chave e estrutura de custo, que mostram como um negócio pretende agregar valor à sociedade (SEBRAE, 2014).

Crippa et al. (2003), relatam que as neoplasias de mama acometem principalmente mulheres na perimenopausa. Entretanto, as que se encontram em plena atividade reprodutiva também podem ser acometidas.

Abordou-se o segmento de clientes que apresentaram perfis potenciais para o tratamento e suas demandas mais comuns. Conforme as diretrizes citadas por Santos (2016, p.22) tratam-se de pacientes com câncer de mama, que iniciaram tratamento oncológico no Hospital de Clínicas Luzia de Pinho Melo, diagnosticados com história pessoal ou familiar de câncer de mama antes dos 50 anos, famílias com múltiplos casos de câncer diagnosticados em idade incomum, familiar próximo com câncer de mama masculino, mulheres com câncer de mama e um familiar próximo com câncer de ovário ou câncer de mama pré-menopausa, mulheres de ancestralidade judaica Ashkenazi com câncer de ovário ou câncer de mama em idade ≤ 40 anos, câncer de mama bilateral, além de indivíduos que queiram realizar o aconselhamento espontaneamente para a prevenção ou rastreamento do câncer de mama na região do Alto Tietê.

O atendimento deverá ser direcionado a pacientes que fazem uso do Sistema Único de Saúde, principalmente os que já se encontram em tratamento no centro oncológico do Hospital de Clínicas Luzia de Pinho Melo.

Segundo Frow et al. (2014) o ponto chave do modelo de negócio CANVAS é agregar valor à empresa auxiliando-a encontrar seus princípios e missão.

O aconselhamento genético é definido como um processo de investigação clínica voltado para a prevenção e, o diagnóstico de uma condição genética e que visa a orientação sobre o prognóstico e riscos de ocorrências/recorrências das doenças genéticas para as famílias e/ou consulentes.

A proposta de valor do aconselhamento genético focou-se em princípios-chaves como promover assistência humanizada e qualificada integral ao paciente; fornecer informações e orientações sobre câncer hereditário e genética; traçar diretrizes de rastreamento, conduta e tratamento através de uma equipe multiprofissional especializada e treinada que podem discutir maneiras de minimizar o risco de câncer. Pretende oferecer um serviço novo e diferenciado à região do Alto Tietê fundamentado na prevenção e diagnóstico precoce dos pacientes reconhecendo a importância de maior chance de cura.

A equipe de aconselhamento terá sua etapa inicial cumprida quando realizar o primeiro contato efetivo com o indivíduo diagnosticado. Em grande parte dos casos essa etapa poderá acontecer quando da abordagem em nossos potenciais clientes parceiros (hospitais, clínicas, consultórios entre outros).

Além do trabalho de abordagem presencial realizado em nossos clientes por meio de panfletagem, conscientização e esclarecimentos os interessados também poderão

obter informações por meio de nosso site e redes sociais utilizadas por nós (*Facebook* e *Instagram*).

Os interessados no assunto encontrarão em mídias digitais as informações e orientações sobre o câncer de mama e aconselhamento genético. Além disso serão disponibilizadas informações sobre a empresa, descrição da equipe multiprofissional, locais de atuação e os meios para contato.

Haverá localização por ferramentas de busca, participação em *blogs*, divulgação através de e-mail marketing, *newsletter* e anúncios em mídias digitais de clientes parceiros e mídia impressa especializada.

O relacionamento com o cliente tem importância direta na fidelização deste com a empresa. De acordo com Redin (2011) os objetivos do marketing de relacionamento compreendem quatro quesitos: perceber as necessidades do comprador, tratá-lo como parceiro, garantir que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, fornecer aos compradores a melhor qualidade possível. Propõem-se atuar de forma presencial, individual, de maneira humanizada e com qualidade através de ações periódicas, educativas e de divulgação junto a campanha do calendário nacional de combate ao câncer de mama (Outubro Rosa), divulgação em clínicas médicas, hospitais públicos e privados, laboratórios de análises clínicas e imagens, além de palestras em eventos da área da saúde, participações em eventos e feiras de conhecimento, entre outros.

O trabalho multidisciplinar de aconselhamento genético não se limita e/ou finaliza após a realização do exame genético, pois independente deste resultado, o cliente receberá orientações e acompanhamento periódico para prevenção/tratamento.

Para além do relacionamento com os clientes será importante construir e manter um ótimo relacionamento entre a área comercial e nossos potenciais parceiros operadoras de saúde, hospitais e clínicas, órgão vinculados ao Sistema Único de Saúde, universidades e laboratórios de análises clínicas a fim de minimizar problemas e reclamações e melhorar a prestação de serviço oferecido.

Nota-se importante a realização de pesquisa de satisfação e SAC para agir de maneira adequada na resolução de reclamações, atualizando as impressões sobre a qualidade da empresa, reforçando os sentimentos de confiança e prática da melhoria contínua do atendimento.

As fontes de receita poderão ser providas através do pacote de serviço oferecido ao parceiro o Hospital Luzia de Pinho Melo rede SUS em um convênio firmado entre ambas partes (BRASIL, 2007 p.30).

Comporão da receita a participação em eventos corporativos sobre aconselhamento genético e oncogenética, palestras realizadas na iniciativa privada, universidades, hospitais e campanhas municipais de saúde.

A divisão das fontes de receita irá se compor inicialmente em 90% para parceria pública (esferas estaduais/municipais) e 10% para eventos corporativos. Os cálculos serão baseados no número de atendimentos realizados na unidade citada.

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) os recursos-chaves são os ativos fundamentais para o modelo de negócio funcionar. A equipe multiprofissional é o mais importante dos recursos necessários para o funcionamento da empresa. Será composta por médico geneticista, enfermeira e psicóloga especializados na área oncológica para a prestação de assistência. Neste primeiro instante a empresa não disponibilizará de uma sede própria, atuará nas instalações da instituição parceira através da utilização da estrutura montada como sala de ambulatório, recepção, e equipamentos de apoio para área administrativa como por exemplo telefone, computadores, impressoras, scanner, mobiliário (mesas, cadeiras, armários etc.) e ar-condicionado.

As atividades-chave serão necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O serviço de aconselhamento genético à família de portadores de câncer de mama dar-se-á pela prestação de assistência multidisciplinar especializada que podem, junto ao cliente, discutir maneiras de minimizar o risco de câncer hereditário o máximo possível com foco no diagnóstico precoce, e a possibilidade da realização de estudos genéticos em familiares de segunda e terceira geração.

As metas fundamentais da identificação de câncer hereditário e, posteriormente, das pessoas dessas famílias que são portadoras da mutação oncogênica, são evitar o aparecimento de câncer em portadores assintomáticos, detectar precocemente o câncer em situações em que não pode ser evitado ou efetivamente tratado, e evitar o aparecimento ou buscar a detecção precoce de um segundo câncer.

Ainda de acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) apenas algumas empresas possuem ou executam todas as atividades descritas em seus modelos de negócio. As parcerias permitem amortizar alguns custos facilitando a viabilidade do serviço, envolvendo terceirização e infraestrutura compartilhada. Tem-se como parceiro o laboratório de análises clínicas do setor de aconselhamento genético da UNIFESP vinculado à Rede Nacional de Câncer Familiar (INCA, 2009) contribuindo com exames genéticos onde será realizada a análise exames de sangue enviados e a entrega de resultados. Os hospitais privados e clínicas são parceiros no encaminhamento dos familiares que se enquadram nos requisitos para o aconselhamento e possível teste genético. As universidades são parceiras nos estudos e pesquisas para a obtenção de novos modelos, programas e tecnologias para o trabalho em saúde em serviços de atendimento ao paciente oncológico.

Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos. As estruturas de custos do serviço de aconselhamento genético

serão os gastos realizados para a realização dos atendimentos médicos (salário do médico, enfermeiro e psicólogo). Atuando como uma empresa prestadora de serviços exige-se gastos com a abertura da empresa e os encargos relativos a ela (assessoria contábil), os materiais administrativos e impressos consumidos para realizações de palestras e eventos (*folders*, informativos, computador próprio para apresentações etc.)

Desenvolvimento do plano de negócios

O presente projeto teve como objetivo desenvolver um referencial para fundamentar e viabilizar a estruturação e gestão de um serviço de aconselhamento genético à portadores de câncer de mama, a partir de um contrato firmado entre as partes, composto por uma equipe multiprofissional que prestará serviços aos pacientes que se enquadram nos critérios de inclusão.

As consultas poderão ser agendadas semanalmente através de encaminhamento médico realizado pelo próprio oncologista do hospital parceiro ou pacientes encaminhados por outros profissionais da área médica, e compreenderá o atendimento pelo especialista do aconselhamento, explicações sobre o que é o câncer de origem hereditária e a determinação do padrão da doença, hereditária ou adquirida; irá rever o histórico familiar, incluindo membros da família que nunca desenvolveram câncer; avaliará o risco de câncer hereditário e a chance de encontrar uma mutação genética por meio de testes específicos, discutindo as vantagens e limitações dos testes genéticos delineando as opções do gerenciamento da doença; abordará o rastreamento do câncer, as opções para prevenção e tratamento, além da possibilidade de resolver dúvidas e prestar apoio ao paciente e familiares que passa por um momento delicado.

As perspectivas para implantação deste negócio baseiam-se inicialmente pela análise de mercado atual. As doenças e agravos não transmissíveis (DANT) já são as principais responsáveis pelo adoecimento e óbito da população no mundo sendo o câncer a segunda causa em destaque (21%). A estimativa mundial mostra que, em 2012, ocorreram 14,1 milhões de casos novos de câncer com 8,2 milhões de óbitos e as transições demográficas e epidemiológicas globais sinalizam um impacto cada vez maior da carga de câncer nas próximas décadas. Para o Brasil, estimam-se 59.700 casos novos de câncer de mama, para cada ano do biênio 2018-2019, com um risco estimado de 56,33 casos a cada 100 mil mulheres. (INCA, 2017).

A distribuição da incidência por Região geográfica mostra que o Sudeste concentra 70% da ocorrência de casos novos do câncer de mama feminina (69,50/100mil). No intuito de modificar esse cenário, o controle do câncer de mama tem sido uma das prioridades na agenda da Política Nacional de Saúde do Brasil. Assim, o Ministério da Saúde, por meio da publicação Diretrizes para a Detecção Precoce do Câncer de Mama no Brasil, recomenda a identificação da doença em estágios iniciais por intermédio

das estratégias de detecção precoce, pautadas nas ações de rastreamento e diagnóstico precoce (INCA, 2018).

Do total de casos de câncer de mama diagnosticados a cada ano, estima-se que 5% a 10% sejam hereditários, ou seja, causados por uma alteração genética herdada que confere a seu portador um risco de câncer significativamente maior que o da população em geral. O perfil dos nossos clientes são pacientes que apresentam histórico familiar com 2 ou mais familiares com câncer de mama em qualquer idade; história pessoal de câncer de mama associada a diagnóstico antes dos 50 anos de idade; vários membros da família afetados pelo mesmo tipo de câncer; caso de câncer de mama masculino; paciente com tumores múltiplos de origens diferentes ou bilaterais.

A partir dos dados acima referidos, podemos compreender o câncer como um problema de saúde pública, já que abrange um número grande e crescente de indivíduos, o que gera a necessidade de promoção e proteção da saúde individual e coletiva por meio de atuação nas dimensões públicas. Após uma pesquisa mercadológica foi possível identificar que não existe um serviço de aconselhamento genético na região do Alto Tietê. Os principais centros que oferecem este serviço estão localizados na cidade de São Paulo a 65KM de distância em hospitais privados de referência em oncologia e genética além de hospitais-escola ligados a Universidade, como exemplo a UNFESP – Universidade Federal de São Paulo que participa da rede nacional de câncer familiar (INCA, 2009).

Para a realização do serviço de aconselhamento genético às famílias de portadores de câncer de mama pretende-se realizar parceria com o hospital público onde se encontra localizado o Centro Oncológico; os hospitais e clínicas particulares que atendam pacientes portadores de câncer de mama diagnosticados ou em tratamento, as demais instituições de saúde como UPAs, UBs será ofertado material explicativo sobre o serviço para encaminhamento ao setor de oncologia onde será feito a triagem, além de palestras e participação em eventos sobre aconselhamento genético no câncer de mama.

Outra possível parceria dar-se-á com o laboratório de análises genética da Universidade de São Paulo, - UNIFESP, a qual pretende-se que forneça os serviços de exames genéticos para casos baseados uma forte suspeita de câncer hereditário, sugerida pela história de câncer na família assim como do próprio paciente.

Através da matriz SWOT foi possível realizar uma análise detalhada da situação do negócio proposto inserido no cenário econômico atual com o principal objetivo de comparar nossos serviços com os demais concorrentes, prevenir situações negativas e identificar novas oportunidades de crescimento e melhoramento.

Pontos Fortes: modelo inovador e proativo na rastreabilidade de pacientes assintomáticos com foco na prevenção e detecção precoce do câncer de mama aliado

a um atendimento multiprofissional especializado que poderá fornecer cuidados clínicos, educacionais e suporte emocional de forma individual e específica aos pacientes e familiares, com garantias de qualidade e confiabilidade. Servirá como orientação e esclarecimento a toda população sobre a atuação do aconselhamento genético como parte integrante a prevenção do câncer de mama familiar.

Pontos Fracos: os pontos fracos ao serviço são o alto custo para realização do teste genético, sendo este não obrigatório ao aconselhamento genético, porém indicados a casos específicos; número reduzido da especialidade oncogenética na classe médica e número de laboratórios especializados na interpretação e elaboração de laudos genéticos na região.

Oportunidades: a oportunidade de crescimento no mercado é voltado ao planejamento das medidas de vigilância e prevenção ao câncer de mama; a possibilidade de inclusão do serviço de aconselhamento e do teste genético através de parcerias com centros de ensino e pesquisa que são referência em oncogenética contribuindo para o avanço do conhecimento, geração de produtos e gerando subsídios para a formulação, implementação e avaliação de ações públicas voltadas para a atenção em genética clínica no SUS. A população está cada vez mais interessada nas ações preventivas oferecidas pela área da saúde, neste contexto temos como novas oportunidades a expansão futura do aconselhamento à portadores de outros tipos de câncer como o de ovário e cólon.

Ameaças: no cenário atual de crise econômica devemos considerar como ameaças a retração do mercado financeiro e consequente redução do número de beneficiários de planos de saúde; a concorrência com os grandes centros de referência em câncer de mama na cidade de São Paulo e também as barreiras culturais a serem vencidas pela população referente ao exame genético e suas implicações sociais e psicológicas.

Para tal análise o quadro matriz SWOT foi demonstrado como forma a perceber quais os riscos e os problemas que o projeto enfrenta.

Quadro 2 – Matriz SWOT para análise de cenário na implantação do serviço de aconselhamento genético a famílias portadoras de câncer de mama hereditário

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Assistência multidisciplinar especializada Atendimento humanizado Modelo proativo na rastreabilidade pacientes Qualidade e confiabilidade Orientação e esclarecimentos à população	Alto custo para realizar o exame genético Número de laboratórios especializados em interpretar e laudar Número reduzido da especialidade médica em oncogenética

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado em expansão Novos Parceiros Novos clientes portadores de outros tipos de câncer Expansão para regiões próximas (Ex.: Vale Paraíba)	Retração mercado financeiro Redução no número de beneficiários de planos de saúde Concorrência com centros de referência em câncer de mama na cidade de São Paulo

O serviço de Aconselhamento Genético às famílias de portadores de câncer de mama terá como principais atividades detectar o câncer de mama de possível origem genética através da rastreabilidade de assintomáticos; auxiliar as pessoas a compreender e se adaptar às implicações médicas, psicológicas e familiares decorrentes da contribuição genética como um processo de comunicação sobre os riscos de ocorrência ou recorrência familiar e oferecer opções de terapêutica e profilaxia individualizada, com responsabilidade ética e tomada de decisões de forma compartilhada (médico/paciente).

Os preços serão calculados com base nos custos relacionados à prestação de serviços oferecidos pelos profissionais e a parceria com o laboratório onde será realizado o teste genético analisando em conjunto os valores praticados pela concorrência e perfil dos clientes também relacionados às despesas administrativas nas realizações das palestras ou eventos.

As estratégias para a divulgação e promoção do serviço de aconselhamento genético serão feitas através de panfletos e volantes distribuídos em clínicas médicas, hospitais públicos e privados, laboratórios de análises clínicas e imagens com informações básicas sobre o serviço e a localização de atuação (Ex.: endereço, telefone, etc.), além de mídias digitais (*Site, Facebook, Instagram e LinkedIn*) podemos ser localizados por ferramentas de busca, participação em blogs, divulgação através de e-mail marketing.

O serviço de Aconselhamento Genético estará localizado na Cidade de Mogi das Cruzes – SP, e atuará nas salas (ambulatório) disponibilizadas pelo Hospital Luzia de Pinho Melo, inicialmente de segunda-feira a sexta-feira nos horários das 8hs às 14hs, definindo-se posteriormente com um número maior de pacientes a possibilidade de aumento na carga horária.

Os recursos mais valiosos no serviço de aconselhamento genético serão as pessoas envolvidas, suas competências são inestimáveis. O processo de aconselhamento genético deve partir de um diagnóstico definido pela equipe médica que realizará a primeira consulta com anamnese detalhada, definição e/ou confirmação do diagnóstico, estimativa de risco, comunicação e tomada de decisão (PINA- NETO, 2008). Após, os consulentes serão encaminhados aos conselheiros genéticos para

esclarecimentos de dúvidas sobre a sua condição com psicólogo que esclarecerá ao consulente e seus familiares, não apenas o diagnóstico, mas também a melhor forma para lidar com ele, bem como ajudá-los a se expressar sobre os aspectos dos seus problemas e direcionar este sofrimento para canais construtivos, e enfermeira que irá realizar a triagem inicial dos pacientes e familiares através de avaliação, diagnóstico, estabelecimento do plano de cuidados, intervenção em cada etapa do aconselhamento genético, conforme preconiza a *International Society of Nurses in Genetics* (1998), além de construção do heredograma, coleta dos exames laboratoriais, encaminhamento para retorno e banco de dados.

Para PINA-NETO (2008) os conselheiros devem atuar como facilitadores de um processo complexo de entendimento do que está ocorrendo com o consulente e sua família e, agindo para que os consulentes façam um processo de ajuste perante a nova situação a ser vivenciada.

Quadro 3 - número de colaboradores, cargo e função da equipe multidisciplinar do serviço de aconselhamento genético

Quantidade	Cargo	Função
2	Médico Oncogeneticista	Consulta com anamnese detalhada, exame minucioso físico e histórico familiar
2	Psicólogo	Consulta psicológica, acolhimento psicossocial (orientar os pacientes da forma mais acessível e menos traumática possível a aderir ao tratamento quando necessário)
2	Enfermeiro	Responsável pelas aplicações do questionário para teste genético, termo de esclarecimento livre concedido, coleta do exame, banco de dados, heredograma,

A coleta de dados clínicos será realizada através de revisão de prontuário médico geral e os dados referentes à história familiar obtidos no departamento de Oncologia. O processo de aconselhamento genético deverá envolver as seguintes etapas: consultas, exames complementares, intervenções, esclarecimentos, apoio psicossocial e respeito nas tomadas de decisões. Serão realizadas, em média, 10 a 12 consultas diárias com duração de trinta minutos incluindo a triagem da enfermagem, encaminhamento a consulta médica, e suporte psicológico, sendo posteriormente marcado retorno para continuidade do aconselhamento incluindo familiares.

Utilizaremos o plano financeiro como ferramenta para identificar as oportunidades e dificuldades do serviço buscando definir estratégias de melhoria de desempenho, organização das finanças, controle de gastos, análise constante do orçamento, através de estimativa dos investimentos fixos, investimentos pré-operacionais, faturamento,

custo fixo operacional, custo variável operacional, capital de giro e indicadores de viabilidade.

Pretende-se, se estabelecida parceria, realizar o serviço de aconselhamento genético nos ambulatórios já estruturados do Centro de Oncologia do Hospital de Clínicas Luzia de Pinho Melo, que contam com toda infraestrutura de recepção, apoio administrativo, mobiliário, ficando a cargo da empresa o uso de um notebook para armazenamento dos dados estáticos, planilhas, relatórios, controles de atendimentos; uso de impressora e reposição de toner para impressão dos dados obtidos e repasse das análises a alta direção e material básico escritório (caneta, lápis, etc.).

Quadro 4 – Descrição dos investimentos fixos

	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Notebook Asus Intel Core i5 8GB HD 1 TB	2	2.737,99	5.475,98
2	Impressora Laser Wireless	1	763,41	763,41
3	Toner impressora	1	98,00	98,00
4	Caneta esferográfica Faber Castel (cx. 50u)	1	29,90	29,90
	Sub Total A			6.367,29

Os investimentos pré-operacionais foram considerados os gastos que a empresa terá com as taxas de abertura e registro da empresa, o plano de divulgação do serviço através do marketing e a criação e manutenção de um *website*.

Quadro 5 – Demonstrativo dos investimentos pré – operacionais

	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Taxas e abertura Empresa/Encargos	1	2890,00	2.890,00
2	Marketing (panfletos/anúncios Web)	1	1370,00	1.370,00
3	Site (Construção/Manutenção)	1	2000,00	2.000,00
	Total D			6.260,00

O resumo do total de investimento está descrito no quadro a seguir e resume as somatórias dos investimentos fixos mais os pré-operacionais e capital de giro.

Partindo do princípio de uma empresa que presta um serviço de saúde ao hospital os investimentos fixos e pré-operacionais são baixos pois não há necessidade de reestruturação física, ficando apenas como investimento o material de tecnologia em informática para uso da empresa para controles, relatórios, formulação de indicadores de desempenho e produtividade, além do material para impressão (*toner*). Foi

prospectado o capital de giro necessário para financiar a continuidade das operações da empresa durante o primeiro ano de atividade.

Quadro 6 – Estimativa do total de investimento

	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
1	Investimento Fixo Sub Total A+B+C	6.367,29	45,53%
2	Investimento Pré- Operacional Total D	6.260,00	44,76%
3	Capital de Giro *	1.358,50	9,71%
	TOTAL DE INVESTIMENTO	13.985,79	100%

Quadro 7 – Demonstrativo de capital de giro

		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
	Laçamentos	Valor Mensal (R\$)					
1	Faturamento Total Mensal	1.584,00	2.280,00	2.576,00	2.872,00	3.168,00	3.864,00
2	Custo Fixo Total Mensal	2.215,00	2.215,00	2.215,00	2.215,00	2.215,00	2.215,00
3	Custo Variável Total Mensal	140,00	280,00	420,00	560,00	700,00	840,00
	Resultado Mensal	-771,00	-215,00	-59,00	97,00	253,00	809,00
		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
	Laçamentos	Valor Mensal (R\$)					
1	Faturamento Total Mensal	4.160,00	4.456,00	5.152,00	6.040,00	5.448,00	5.152,00
2	Custo Fixo Total Mensal	2.215,00	2.215,00	2.215,00	2.215,00	2.215,00	2.215,00
3	Custo Variável Total Mensal	980,00	1.120,00	1.260,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
	Resultado Mensal	965,00	1.121,00	1.677,00	2.425,00	1.833,00	1.537,00

As fontes de recursos necessárias para que a empresa inicie o serviço foram calculados de modo que mais de 90% do investimento serão de capital próprio e 7,15% de capital de terceiros conforme descrito no quadro abaixo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi elaborado com a finalidade de pensar na viabilização de uma empresa com um modelo novo de serviço para a área oncológica, através da utilização do conceito de plano de negócio. O aconselhamento genético a portadores de câncer de mama hereditário é uma atividade essencial para ajudar a compreensão dos pacientes e familiares sobre as condições genéticas nas quais estão envolvidos, visando à melhor orientação possível sobre o prognóstico da doença.

Foi possível observar, por meio dos indicadores apresentados, que o negócio se demonstra viável, porém vale ressaltar que é preciso considerar as limitações do estudo apresentado por se tratar da apresentação de um plano de negócios resumido e sem a implementação de uma organização, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

O diagnóstico genético exige uma abordagem multiprofissional e interdisciplinar com profissionais especializados, capazes de determinar a natureza dos riscos, as opções disponíveis de tratamento, as consequências de cada opção, custos psicológicos, com todo respeito à autonomia do paciente. (FETT-CONTE et al., 2013).

O modelo de negócio CANVAS e o plano de negócio são ferramentas poderosas com aplicabilidade reconhecida por empresários e administradores de empresas. Juntos eles serviram como base para propor um serviço de aconselhamento genético a família de portadores de câncer hereditário auxiliando a desenvolver um planejamento estratégico e uma gestão de negócios que permite contextualizar os investimentos e gastos totais envolvidos; o tempo de retorno e a lucratividade do negócio, pautados por análises de marketing, plano financeiro e operacional, viabilizando de forma concreta e assertiva o serviço proposto.

Por fim, entendeu-se a necessidade de uma mudança nas ações tanto do governo quanto da sociedade para que se obtenha mais recursos e suporte no reconhecimento e regulamentação do conselheiro genético e inserir o aconselhamento genético na rede do Sistema Único de Saúde do Brasil.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **A dinâmica das decisões financeiras**. Caderno de Estudos, n. 16, p. 01-17, 1 dez. 1997. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/cest/article/view/5615>> Acesso em 23 abr. 2019.

AZEVEDO, V C. **Mortalidade do câncer de mama feminino no estado de Mato Grosso – MT**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Linhas de Cuidado em Enfermagem – Doenças Crônicas não Transmissíveis do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial

para a obtenção do título de Especialista. Florianópolis.SC. 2014. Disponível em :< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172140>> Acesso em 30 set. 19

BRASIL. Ministério da Saúde. Instituto Nacional De Câncer José Alencar Gomes Da Silva. INCA. **Diretrizes para a detecção precoce do câncer de mama no Brasil**. Rio de Janeiro: INCA, 2015.168 p.: il. Color.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Instituto Nacional De Câncer José Alencar Gomes Da Silva. (INCA). **Controle do câncer de mama - documento de consenso**. Rio de Janeiro: INCA, abril 2004. 33p. Disponível em:< <http://www1.inca.gov.br/publicacoes/ConsensoIntegra.pdf>> Acesso em 30 set. 19.

_____. Ministério da Saúde. **Portaria 81/2009**. Disponível em: <ftp.saude.sp.gov.br/ftpsessp/bibliote/informe_eletronico/2009/iels.jan.09/iels13/U_PT-MS-GM-81_200109.pdf> Acesso em 13 fev. 2019.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Regulação Avaliação e Controle de Sistemas. **Manual de orientações para contratação de serviços do SUS**. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Regulação Avaliação e Controle de Sistemas. Brasília: Ministério da Saúde, 2007. Disponível em:< <http://portalquivos.saude.gov.br/images/pdf/2016/novembro/06/MANUAL-DE-ORIENTACOES-PARA-CONTRATACAO-DE-SERVICOS-DE-SAUDE.pdf>> Acesso em 30 set. 19.

_____.Ministério da Saúde.Secretaria de Atenção à Saúde.Departamento de Regulação, Avaliação e Controle. Coordenação Geral de Sistemas de Informação – 2019. **Manual Técnico Operacional do Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos, Medicamentos e OPM do SUS – SIGTAP**. Disponível em: < <http://sigtap.datasus.gov.br/tabela-unificada/app/sec/procedimento/exibir/0301010226/06/2019>> acesso em 17 jun. 19.

BRUNONI, D. **Aconselhamento Genético**. Ciênc. Saúde coletiva, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 101- 107, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232002000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232002000100009>.

CONVENÇÃO COLETIVA 2017/2018. **Sindicato dos Enfermeiros do Estado de São Paulo**. Data da resolução: 24/10/2017. Disponível em: < <https://sindhosfil.com.br/convencao/convencao-coletiva-20172018-do-sindicato-dos-enfermeiros-do-estado-de-sao-paulo/>> Acesso em 17 de fevereiro de 2019.

_____. 2017/2018. **Sindicato dos Psicólogos no Estado de São Paulo**. Data da resolução: 07/11/2017. Disponível em: < [https://sindhosfil.com.br/convencao-convencao-coletiva-20172018-do-sindicato-dos-psicologos-no-estado-de-sao-paulo/](https://sindhosfil.com.br/convencao/convencao-coletiva-20172018-do-sindicato-dos-psicologos-no-estado-de-sao-paulo/)> . Acesso em 17 de fevereiro de 2019.

_____. 2017/2018. **Sindicato dos Médicos de São Paulo**. Data da resolução:

25/10/2017.Disponível em: https://sindhosfil.com.br/wpcontent/uploads/2018/01/Digitalizar_2017_10_25_14_07_31_669.pdf Acesso em 17 de fevereiro de 2019.

CRIPPA, C.G. HALLAL, A.L.C. DELLAGIUSTINA AR, Traebert EE, Gondin G, Pereira C.

Perfil Clínico e Epidemiológico do Câncer de Mama em Mulheres Jovens. ACM arq catarin med. 2003; 32(3):50-8.

DANTAS. É. L. R., et al. **Genética do câncer hereditário.** Revista Brasileira de Cancerologia 2009; 55(3): 263-269.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989, p. 1.

DORNELLAS, et al. **Plano de Negócio com o Modelo CANVAS: guia prático de avaliação de ideia de negócio a partir de exemplos.** São Paulo: LTC, 2015.

FETT-CONTE, A.C. et al. **Aconselhamento genético: definindo alguns problemas e soluções.** Arq. Ciênc. Saúde 2013 jan. -mar. 20(1) 10-6. Disponível em: < [http://repositorio-racs.famerp.br/racs_ol/vol-20-1/ID_503_\(Volume_20\(1\)_2013_jan-mar.pdf](http://repositorio-racs.famerp.br/racs_ol/vol-20-1/ID_503_(Volume_20(1)_2013_jan-mar.pdf)> Acesso em 13 fev. 19.

FRONZONI, P., MCCOLL-KENNEDY, J. R., HILTON, T., DAVIDSON, A., PAYNE, A., & BROZOVIC, D. (2014). **Value propositions: A service ecosystems perspective.** *Marketing Theory*, 14(3), 327-351. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177/1470593114534346>> Acesso em 23 abr. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. São Paulo. Mogi das Cruzes. **Panorama. População – 2017.** Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/mogi-das-cruzes/panorama>> Acesso em 12 de fev. 19.

INCA. Instituto Nacional De Câncer José Alencar Gomes Da Silva. Coordenação de prevenção e vigilância. **Estimativa 2018: Incidência de câncer no Brasil.** Rio de Janeiro: INCA, 2017.

_____. Instituto Nacional De Câncer. **ABC do câncer: Abordagens básicas para o controle do câncer.** Rio de Janeiro: Inca, 2011. 128 p.

_____. Instituto Nacional De Câncer José Alencar Gomes Da Silva. **Rede Nacional de Câncer Familiar - Manual Operacional.** Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Câncer; 2009. Disponível em http://www.inca.gov.br/cancer_familial/ acesso em 12 nov. 2018.

INTERNATIONAL SOCIETY OF NURSES IN GENETICS. **Statement on the scope and standards of genetics nursing.** American Nurses Publishing, Washington, 1998. Disponível em: < https://www.nursingworld.org/~4af102/globalassets/docs/ana/ethics/ebook_genetics--genomics- nursing-scp--stds-of-practice.pdf> Acesso em 23 abr. 2019.

NOVOA, M.C. FRÓES, B. T. **Desafios para a universalização da genética clínica: o caso brasileiro.** Rev. Panam Salud Publica. 2011;29(1):61-8. Disponível em:

<<https://scielosp.org/pdf/rpsp/2011.v29n1/61-68/pt>> Acesso em 23 Abr. 2019.

OSTERWALDE, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300p.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach.** 2004. 173 p. Dissertação (Doutorado em Ciência da Computação em Gestão) – University of Lausanne, Switzerland, 2004.

PALMERO, E. I.; ASHTON-PROLLA, P.; DA ROCHA, J.C. et al. **Clinical characterization and risk profile of individuals seeking genetic counseling for hereditary breast cancer in Brazil.** J Genet Couns, v. 16(3), p. 363-371, jun. 2007.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento.** Rio de Janeiro: Minion, v. 202, 2000.202P.

PINA-NETO, J.M. **Aconselhamento genético.** J. Pediatr. (Rio J.), Porto Alegre, v. 84, n. 4, supl.

p. S20-S26, Aug. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0021-75572008000500004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 23 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0021-75572008000500004>.

PINTO, J. W. **Diagnóstico pré-natal.** Ciênc. Saúde coletiva, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 139- 157,2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232002000100013&lng=en&nrm=iso . Acesso em 23 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232002000100013>.

PORTAL DO GOVERNO DE SÃO PAULO. **Alckmin inaugura centro oncológico em hospital da região do Alto Tietê.** São Paulo, 10 de maio de 2017. Disponível em: < <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/alckmin-inaugura-centro-oncologico-em-hospital-da-regiao-alto-tiete/>> Acesso em 18 de maio de 2018.

PORTAL SEBRAE Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-clinica-de-saude,63097a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 21 de agosto de 2018.

PREFEITURA DE MOGI DAS CRUZES. **Pró- Mulher.** Disponível em: < <http://www.mogidascruzes.sp.gov.br/unidade-e-equipamento/todos-os-assuntos/pro-mulher>> Acesso em 18 de maio de 2018.

RAMALHO, A. S.; MAGNA, L. A.; SILVA, R. B. P. **A Portaria MS n. ° 822/01 e a triagem neonatal das hemoglobinopatias.** Rev. Bras. Hematol. Hemoter., São José do Rio Preto, v. 24, n. 4, p. 244-250, Dec. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-84842002000400002&lng=en&nrm=iso> Acesso em 23Abr.2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-84842002000400002>

REDIN, E. **Relacionamento, satisfação e lealdade do cliente: o caso do supermercado tigre.** Revista de adm. E ciências contábeis do IDEAU. Vol.6 - n.12 - janeiro -

junho 2011. Disponível em: < https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/71_1.pdf> Acesso em 23 abr. 2019.

SANTOS, João Paulo Franco dos. **Prevalência de critérios para avaliação genética em pacientes com câncer de mama atendidos no hospital universitário de Santa Maria.**

Dissertação apresentada a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Medicina. Programa de Pós-Graduação em Saúde da Criança e do Adolescente. 2016.78p. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/143202>. Acesso em 16 fev. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócio. Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios.** 2014. Brasília, DF.41p. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 23 Abr. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como Elaborar Um Plano de Negócios.** 2013. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em 14 fev. 2019.

SILVA DA, C. TRKMAN, P. **Business Model: What it is and What it is Not. Long Range Planning.** 2013. 10.2139/ssrn.2181113.

WEILL, P.; VITALE, M. (2001). **Place to Space: Migrating to eBusiness Models.** Cambridge: Harvard Business School Press.

WEITZEL, J. N.; Blazer, K. R.; MacDonald, D. J. et al. **Genetics, genomics, and cancer risk assessment: State of the Art and Future Directions in the Era of Personalized Medicine.** CA Cancer J Clin, v., p., Aug 19. 2011.

Artigo 4

Análise da viabilidade para a implantação
de uma organização comercial de próteses auditivas

*Feasibility analysis for implanting
a commercial organization for hearing aids*

Wellington Roberto Encinas
*Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade
Cruzeiro do Sul e Tecnólogo em Análise e
Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Cidade
de São Paulo.*

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade para a implantação de uma organização comercial de próteses auditivas. Trata-se da utilização do processo empreendedor sugerido por Dornelas e uma revisão bibliográfica da literatura e pesquisa documental de abordagem qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada entre novembro de 2017 e abril de 2018 na base de dados virtual *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), acervo físico do Centro Universitário São Camilo, e sites do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O estudo permitiu identificar uma lacuna no mercado competitivo para o segmento particular de próteses auditivas de forma a resultar na apresentação das etapas que compõem o processo empreendedor, voltado para a prática organizacional, o que por fim apresentou viabilidade na implantação do negócio proposto.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Empreendedorismo na Saúde. Perda de Audição. Prótese Auditiva.

Abstract

The present study aimed to analyze the viability for implanting a commercial organization for hearing aids. It is based on the entrepreneurial process suggested by Dornelas et. al (2015) and a bibliographic review of literature and documentary research of a qualitative approach. The data collection was performed between November, 2017 and April, 2018 using the virtual database Scientific Electronic Library Online (SCIELO), the physical collection of data at São Camilo University Center archives, and sites of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) and the Brazilian service for support to Micro and small enterprises (SEBRAE). The study allowed to identify a gap in the competitive market for the particular segment of hearing aids in order to result in presenting the steps that compose the entrepreneurial process, focused on organizational practice, which ultimately presented viability on implementing the proposed business.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Health Care Entrepreneurship. Hearing Loss. Hearing Aids.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por um período de grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais resultando na reestruturação do processo produtivo. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação concretiza-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novos modelos de negócios e novas tecnologias. Desta forma, configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar recursos que lhes assegurem determinado nível de competitividade atual e futuro.

Os impactos gerados a partir dessas transformações são ainda maiores e mais desafiadores nas organizações de saúde. Lima (2017) destaca que o setor de saúde passa um período de explosão de inovações, destinadas a melhorar a qualidade de vida das pessoas. No entanto, é importante destacar que embora as inovações e tecnologias possam entregar mais valor para o indivíduo, Lima (2017) reforça que é necessário agregá-las com outras frentes e trazer pessoas e novos olhares para o processo de inovação, tendo como o ponto de atenção a jornada do paciente.

A perda de audição é um dos diversos fatores que impactam negativamente na qualidade de vida de um indivíduo. Para Silman et al. (2004), o impacto de uma privação sensorial auditiva na vida de um indivíduo é grande, pois além de afetar a sua capacidade de comunicação, afeta também na sua forma de se relacionar com o seu meio e seu contexto social, além de comprometer significativamente a suas informações sonoras, resultando em consequências biológicas, psicológicas e sociais.

O último estudo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) através do Censo 2010 apontou que cerca de 9 milhões de pessoas possui algum grau de deficiência auditiva no Brasil, sendo aproximadamente 516 mil pessoas localizadas na cidade de São Paulo. Trata-se de um índice considerável frente aos grandes impactos que a perda de audição causa no indivíduo.

De forma a reduzir os impactos que a perda de audição causa na vida de um indivíduo, o uso da prótese auditiva é uma das alternativas, visto que o dispositivo proporciona a amplificação dos sons. Neste sentido, os candidatos ao uso da prótese auditiva terão os sons ambientais e de fala amplificados, o que possibilitará ao indivíduo uma melhor qualidade de vida e melhores condições sociais e intelectuais.

Diante da alternativa de reabilitação auditiva através dos recursos da amplificação sonora, o Ministério da Saúde estabeleceu através da portaria nº 589 de 08 de outubro de 2004 a doação de próteses auditivas nos postos de atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS). No entanto, frente ao atual ambiente recessivo do Brasil e a escassez de recursos públicos para a saúde, cria-se oportunidades para o comércio particular de próteses auditivas, pois reabilitar um paciente através da amplificação sonora trata-se de um processo contínuo, no qual a adaptação do paciente é a longo prazo e requer

uma avaliação criteriosa das particularidades de cada indivíduo, da sua experiência de vida e perspectiva em relação ao uso da prótese auditiva.

Sob uma perspectiva de inovações nos serviços de saúde, este artigo teve como objetivo analisar a viabilidade para a implantação de uma organização comercial de próteses auditivas na cidade de São Paulo. Justifica-se por trazer uma abordagem mais abrangente acerca dos tópicos e indicadores que demonstram o atual cenário para o setor privado de próteses auditivas, necessários para a implantação de um negócio bem como na utilização prática das ferramentas e etapas que contemplam o processo empreendedor, além de contribuir para a sua implantação acerca de uma situação real.

REVISÃO DA LITERATURA

Empreendedorismo e o processo empreendedor

A palavra “empreendedor”, (*entrepreneur*) traduzida literalmente, tem origem francesa cujo significado é aquele que assume riscos e inicia algo novo. Dornelas (2015) destaca que o primeiro uso do termo empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, pois ao estabelecer a sua rota comercial para o Oriente, Marco Polo assinou um contrato com um indivíduo que possuía dinheiro, concluindo assim que o empreendedor na ocasião assumia um papel ativo, correndo riscos físicos e emocionais.

Já na idade média, ainda em Dornelas (2015), o termo “empreendedor” era utilizado para definir os indivíduos que gerenciavam grandes projetos de produção, no entanto esses indivíduos não assumiam grandes riscos, visto que os recursos disponíveis eram provenientes do governo do país, o que apresenta similaridade com as características na definição do empreendedorismo ao início do século XX, em que os empreendedores eram vistos sob uma ótica econômica, como os indivíduos que organizavam a empresa, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas sempre a serviço de um capitalista.

Sob um ponto de vista contemporâneo, quando abordado a criação de um novo negócio, Dornelas (2015) caracteriza o empreendedorismo como o conjunto do envolvimento entre pessoas e processos que transformam as ideias em oportunidades, que bem implementadas levam à criação de negócios de sucesso. Neto et al. (2013) complementa que, o empreendedorismo é uma atividade que gera riqueza em formato de empregos, lucros e impostos que por fim são revertidos à sociedade e contribuem para fortalecer o cenário econômico de um país.

A partir desta perspectiva, Chér (2014) destaca que é preciso olhar para o futuro e se enxergar nele, pois várias foram as ideias empreendedoras que cresceram rapidamente e que afundaram na mesma velocidade. Neste sentido, Neto et al. (2013) complementa

que um dos principais pontos que contribui para o fracasso das empresas é a falta de planejamento acerca dos negócios, o que consequentemente reflete a falta do conhecimento em gestão.

No pressuposto de que o planejamento é uma das etapas que auxilia na materialização das ideias de um indivíduo, Chiavenato (2012) acrescenta que planejar um negócio significa prever antecipadamente a ação que será colocada em prática e quais os objetivos se pretende alcançar. Neste sentido, o planejamento produz um resultado: o plano, composto por uma previsão, coordenação e a programação de uma sequência de passos que se bem-sucedidos, poderão contribuir para o alcance dos objetivos que se pretende.

Para Dornelas (2015), a sequência de passos a seguir durante o planejamento se concretiza por intermédio do processo empreendedor, que a partir do surgimento das ideias é possível identificar as melhores oportunidades por meio da construção do quadro de modelo de negócios e estruturar a oportunidade por meio da elaboração do plano de negócios, o que permite ao empreendedor situar-se em seu ambiente empresarial. No entanto, o autor destaca que embora existam regras básicas, o processo empreendedor não é estático e permite que o responsável pelo planejamento utilize a sua criatividade, enfatizando um ou outro ponto que mais o interessa.

MÉTODOS

Para alcançar o objetivo deste estudo, utilizou-se o processo empreendedor sugerido por Dornelas et al. (2015), seguido por três etapas, tais quais: surgimento das ideias, identificação da melhor oportunidade por meio da ferramenta Canvas e a estruturação da oportunidade através do Plano de Negócios. Foi realizado também uma revisão bibliográfica da literatura e pesquisa documental de abordagem qualitativa. A revisão bibliográfica possibilitou uma avaliação crítica acerca do conhecimento e também a combinação de estudos teóricos e de campo. Já a pesquisa documental, possibilitou uma avaliação de documentos institucionais e empresariais, o que contribuiu positivamente para o levantamento dos dados necessários a fim de elaborar o modelo Canvas e o plano de negócios.

Neste sentido, o estudo foi fundamentado em uma revisão bibliográfica de literatura em base de dados virtual *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), no acervo físico do Centro Universitário São Camilo e pesquisa documental em bases de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O levantamento foi realizado entre agosto de 2017 e janeiro de 2018 e as palavras-chaves utilizadas na busca foram: “empreendedorismo”, “plano de negócios”, “empreendedorismo na saúde”, “perda de audição” e “prótese auditiva”.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

De forma a analisar a viabilidade para a implantação de uma organização comercial de próteses auditivas, aplicou-se o processo empreendedor sugerido por Dornelas (2015), sendo a primeira etapa composta pela elaboração do quadro de modelo de negócios Canvas e a segunda composta pelo plano de negócios.

Elaboração do quadro de modelo de negócios Canvas

O quadro de modelo de negócios Canvas sugerido por Dornelas (2015), teve como finalidade identificar a melhor oportunidade. Desta forma, a figura 1 demonstra a interconexão entre as partes, formando um sistema que possibilita compreender a organização como um todo. A saber:

Principais Parcerias	Principais Atividades	Proposta de Valor	Relação com Clientes	Segmento de Clientes
Distribuidor principal de próteses auditivas Fornecedores de equipamentos médicos Fonoaudiólogas parceiras Médicos com especialidade em otorrinolaringologia	Produção de próteses auditivas Comércio de acessórios Consertos e reparos Produção de tampões auriculares Exames de audiometria	Adaptação de Próteses auditivas Próteses customizadas para cada cliente Cuidado e segurança com os ouvidos Alta tecnologia com preço justo Qualidade de vida para o cliente	Atendimento presencial Eventos e palestras Telemarketing	Indivíduos com rebaixamento auditivo de grau leve à profundo Indivíduos com perfuração timpânica ou históricos de infecção Segmento particular de diversas faixas-etárias
	Principais Recursos Equipe Capital próprio Imóvel Equipamentos		Canais Loja própria Mídias sociais Consultórios médicos	
Custos Estrutura física Laboratório terceirizado Recursos Humanos Matéria-Prima		Fontes de Receitas (em % de faturamento) Próteses auditivas - 97,25% Acessórios - 1,61% Assistência técnica - 0,51% Tampões em acrílico e silicone - 0,63%		

Figura 1 – Aplicação do modelo Canvas. São Paulo/SP. 2018

Análise de mercado

A deficiência auditiva pode ser causada por diversos fatores, tais quais: viroses, usos de medicamentos ou drogas, problemas metabólicos e até mesmo tumores. No entanto, os dois fatores mais comuns que contribuem para a perda de audição são causados por exposição à ruídos de alta intensidade ou sons altos e a presbiacusia, este segundo causado pelo avanço da idade.

O diagnóstico precoce é fundamental para o tratamento da maioria das causas. Em alguns casos cujo a perda de audição é reversível utiliza-se tratamentos com medica-

mentos ou até mesmo procedimentos cirúrgicos. No entanto, quando o diagnóstico aponta que a perda de audição apresenta um quadro irreversível, a utilização de uma prótese auditiva se faz necessária, uma vez que o equipamento restaura a audição elevando os níveis de frequências acústicas o mais próximo do padrão ideal. Para ambos os casos, a prescrição do melhor tratamento deverá inicialmente ser realizado através de um médico com especialidade em otorrinolaringologia.

A Associação Brasileira de Otorrinolaringologia e Cirurgia Cérvico-Facial (ABORL-CCF) relata que a cidade de São Paulo possui aproximadamente 1.123 médicos com especialização em otorrinolaringologia. Neste sentido, o mercado se torna promissor devido a necessidade de assistência e suporte voltada aos profissionais dessa especialidade que, através da adaptação de próteses auditivas realizada pelos profissionais de fonoaudiologia, será possível melhorar a qualidade de vida e reintegração social dos seus pacientes atendidos.

De acordo com o último estudo realizado Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, existem aproximadamente 516 mil pessoas com algum grau de deficiência auditiva na cidade de São Paulo, sendo esse público-alvo caracterizado por indivíduos de diferentes faixa-etárias, inclusive crianças e adolescentes. No entanto, sua grande maioria é composta por homens e mulheres com idades superiores aos 60 anos.

Os candidatos ao uso de prótese auditiva possuem características inseguras no contexto da comunicação e socialização devido a queda no grau de percepção sonora que a surdez parcial atinge e é muito comum encontrar pacientes fragilizados, o que consequentemente contribui em alguns casos para o desenvolvimento de quadros depressivos. Suas atividades diárias tais quais: atendimento telefônico, assistir à televisão, escutar ao rádio, reuniões familiares ou reuniões em ambiente de trabalho são diretamente afetadas por tal problema que muitas vezes resultam na exclusão social desses indivíduos.

Sob uma perspectiva mercadológica, o Sistema Único de Saúde (SUS) possui programas para aquisição de próteses auditivas gratuitas, no entanto, a investigação do problema auditivo do paciente e a doação de próteses auditivas, são processos lentos e demorados, decorrente do grande volume de procura, escassez de recursos humanos e baixo orçamento das suas unidades de negócios. Neste sentido, a comercialização dos produtos será realizada apenas através da modalidade particular, visto que as operadoras de saúde não oferecem a cobertura dos custos para este tipo de reabilitação.

No contexto do segmento particular, muitas organizações comerciais de próteses auditivas operam com foco na quantidade de produtos vendidos e embora o valor do produto seja mais atrativo, esse modelo de negócio perde a competitividade por resultar em processos e atendimentos como pouco foco no paciente.

De forma a melhor atender o paciente e proporcionar melhores condições de deslocamento seja através de veículos próprios ou transportes públicos, a praça utilizada será no centro da cidade de São Paulo. O consumidor final será o paciente que por sua vez foi indicado através de um médico com especialidade em otorrinolaringologia. Cabe ressaltar que, alguns casos de pacientes já usuários de próteses auditivas, a indicação poderá ser feita através de um outro paciente que já se tornou um consumidor dos produtos desta organização. Neste aspecto, a indicação através do médico otorrinolaringologista não se faz necessária visto que o problema já foi diagnosticado na primeira aquisição.

Diante das premissas abordadas que compõem o mapeamento acerca dos envolvidos no processo de indicação e uso de próteses auditivas bem como os desdobramentos do mercado competitivo para este segmento, aplicou-se a matriz SWOT de forma a compreender e delinear os pontos fortes e fracos da organização e também as oportunidades e ameaças com a implantação do negócio. A saber:

Quadro 1 – Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). São Paulo/SP. 2018

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização da equipe médica e fonoaudiólogos parceiros. • Atendimento personalizado. • Profissionais qualificados. • Instalações inovadoras e modernas. • Equipamentos sofisticados. • Relacionamento duradouro com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital para novos investimentos. • Altos custos. • Investimentos em treinamentos e capacitação. • Campanhas promocionais. • Quadro de funcionários reduzido.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento e conquista de mercado. • Clientes insatisfeitos de outras organizações. • Principais concorrentes com falhas de atendimento. • Quebra de concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas concorrências. • Concorrência com importações próprias. • Rápida mudança tecnológica. • Concorrência com preços mais acessíveis. • Cópia dos modelos de atendimento e qualidade. • Impostos elevados.

Plano de marketing

A aquisição da prótese auditiva será apenas o passo inicial para que os pacientes iniciem o processo de adaptação e restauração da sua qualidade de vida. Neste sentido, é importante salientar que todo o processo produtivo organizacional é indispensável para atingir resultados satisfatórios e alcançar o sucesso do negócio proposto, com foco direcionado sempre na satisfação do paciente.

Desta forma, o composto de marketing para este segmento foi delineado conforme os pontos a seguir. A saber:

4.3.1 Característica dos produtos

A prótese auditiva, também conhecida como aparelho de amplificação sonora individual (AASI) é um dispositivo eletrônico que proporciona ao paciente a amplificação dos sons. Os dispositivos digitais são equipamentos que precisam ser programados através de um *software* e interfaces de comunicação via computador para que funcionem adequadamente uma vez que a amplificação não consiste apenas no aumento ou diminuição do som, mas sim em abordar questões que implicam na qualidade da amplificação, tais quais: tipo de perda auditiva do paciente, estilo de vida do usuário, recursos disponíveis no modelo da prótese auditiva, anatomia do canal auditivo, entre outros.

Dentre as possibilidades de adaptação disponíveis no mercado bem como um número consideravelmente alto de empresas e marcas, a linha de produtos Starkey 2017 foi utilizada como referência e três modelos específicos de próteses auditivas foram selecionados para comercialização. São elas:

- *Completely-In-the-Canal* (CIC): as próteses minicanais são dispositivos inseridos dentro do ouvido do paciente que, dependendo da anatomia do canal auditivo, são praticamente imperceptíveis. São destinadas à paciente sem quadros infecciosos ou perfurações timpânicas, que apresentem um grau de deficiência auditiva de leve a moderada.

- *In-The-Canal* (ITC): assim como o modelo CIC, as próteses intra canais também são inseridas dentro do ouvido e são destinadas à pacientes sem quadros infecciosos ou perfurações timpânicas. Seu formato é maior quando comparado aos minicanais, devido ao tamanho dos componentes eletrônicos também serem maiores. No entanto, este dispositivo é destinado a pacientes com grau de deficiência auditiva de leve a moderadamente severa.

- *Behind-The-Ear* (BTE): os modelos retro auriculares são dispositivos cujo os componentes eletrônicos são posicionados totalmente fora do canal auditivo, sendo a condução do som transmitida através de moldes em acrílico ou silicone posicionados dentro do ouvido do paciente. Este tipo de dispositivo pode ser adaptado em qualquer paciente com grau de deficiência auditiva de moderada a profunda.

A adaptação de uma prótese auditiva não se limita apenas a oferta dos dispositivos eletrônicos e a produção dos moldes. Neste sentido, a organização comercializará uma gama de produtos e serviços, que em conjunto asseguram o funcionamento adequado dos dispositivos, garantindo que os seus recursos funcionem dentro dos padrões técnicos estabelecidos pelo fabricante. Tais produtos e serviços incluem: baterias ou pilhas, desumidificadores, testador de baterias, assistência técnica preventiva (revisões periódicas) e assistência técnica corretiva (substituição dos componentes). Já as realizações dos exames de audiometria não serão de natureza comercial, visto que tal

serviço é indispensável para garantir que as próteses auditivas amplifiquem os sons nas proporções adequadas para cada paciente.

4.3.2 Políticas de preços

Os preços serão calculados com base nos custos relacionados à aquisição dos produtos salvo as próteses auditivas que precisam considerar todo o processo produtivo. Neste sentido, é importante observar que a política de preços envolva desde o primeiro contato que o paciente tem com o médico que o indica até a adaptação da prótese auditiva, pois a partir do momento em que o paciente concretiza a compra da sua prótese, todos os serviços prestados com assistência e atendimento não serão cobrados. Sob essa perspectiva, a estrutura da política de preços considerou em sua composição fatores tais quais: custo do produto, matéria-prima, mão de obra para produção, atendimento fonoaudiológico, médico otorrinolaringologista, exames periódicos e práticas realizadas pela concorrência compatíveis com o perfil do cliente atendido.

Promoção

O ponto de partida para a divulgação será através de informativos acerca da deficiência auditiva e da linha de produtos ofertada pela organização, distribuídos aos médicos otorrinolaringologistas parceiros. Desta maneira, acredita-se que ao diagnosticar o problema do paciente, o médico por sua vez conduzirá seu atendimento de maneira objetiva e precisa, proporcionando aos pacientes todas as informações iniciais acerca da adaptação das próteses auditivas e, ao mesmo tempo estará propagando a marca. Cabe destacar que o objetivo da organização não é divulgar a sua marca em qualquer lugar para atingir um alto volume de pacientes, mas sim alcançar o paciente que, através do seu médico obteve informações acerca da organização.

De forma a disseminar a cultura de prevenção da perda de audição e também assumir uma responsabilidade social e compromisso no mercado, serão elaborados informes e folhetos abordando tópicos essenciais e aspectos que comprometem a qualidade na comunicação, que por sua vez serão distribuídos em hospitais e clínicas de fonoaudiologia.

Ponto

A comercialização bem como os serviços serão prestados conforme descrições no quadro 2. No entanto, a organização também realizará atendimentos na residência do paciente, quando este possuir problemas físicos que comprometem o seu descolamento. Em alguns casos, o atendimento domiciliar também será necessário de forma a obter o refinamento dos sons e a qualidade na programação da prótese auditiva.

Quadro 2 – Endereço comercial. São Paulo/SP. 2018

Endereço	Rua Frei Caneca		
Número	100	Complemento	Conjunto 19A
Bairro	Bela Vista		
Cidade	São Paulo		

Plano operacional

A estrutura física foi delineada de forma a assegurar a qualidade e segurança em todo o processo produtivo e, sobretudo, oferecer ao paciente uma experiência única e agradável desde sua primeira visita. Neste sentido, a organização estruturou duas salas de atendimento com equipamentos e mobiliários independentes, para que seja possível realizar dois atendimentos fonoaudiológicos simultaneamente. Já a recepção também foi estruturada não apenas para que os clientes aguardem pelo atendimento, mas para que os profissionais de fonoaudiologia possam simular situações reais durante o processo de avaliação com os pacientes, tais quais: respostas ao assistir à televisão, comunicação em ambiente com ruídos, atendimento telefônico e comunicação em grupo.

No entanto, dentro das atividades desenvolvidas, os atendimentos possuem finalidades e características distintas. Desta forma, sua duração foi estimada baseado no contexto para qual o atendimento será prestado e também considerando as particularidades de cada cliente. A saber:

Quadro 3 – Características e capacidade dos atendimentos prestados. São Paulo/SP. 2018

Tipo do atendimento	Setor responsável	Capacidade	Tempo Estimado	Principais Características
Avaliação Fonoaudiológica	Fonoaudiologia	2	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> Análise das informações Teste com próteses auditivas Exames complementares Comercialização das próteses auditivas
Retornos e acompanhamentos	Fonoaudiologia	2	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Ajustes sonoros Avaliação do uso da prótese auditiva
Exames periódicos	Fonoaudiologia	2	30 minutos à 1 hora	<ul style="list-style-type: none"> Atualização da audiometria Reajustes sonoros (quando necessário)
Coleta da prótese auditiva para assistência técnica	Fonoaudiologia / Diretoria	2	25 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Teste do som da prótese auditiva Avaliação externa do equipamento
Venda de acessórios	Recepção	2	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Emissão do pedido Emissão da nota fiscal Embalagem

Embora as características e tempo médio impliquem na qualidade dos serviços prestados, devemos destacar a importância do capital humano e intelectual em todo o processo produtivo, pois será através de sua percepção que será alcançado a excelência e padrões de qualidade acerca da satisfação e percepção de valor pelo paciente. Neste sentido, o quadro de funcionários foi elaborado com base e foco no atendimento a ser prestado e sobretudo no paciente, oferecendo uma assistência segura e humanizada, resultando, portanto, no bem-estar de cada paciente atendido.

Para que seja atingido os principais objetivos no que tange à qualidade na prestação de serviços, as atividades desenvolvidas foram delineadas por cargo ou função como apresenta o quadro 4. Desta forma, os processos ficarão estruturados e alinhados, contribuindo com a eficiência em todos os aspectos operacionais.

Quadro 4 – Estrutura organizacional de pessoal. São Paulo/SP. 2018

Quantidade	Cargo / Função	Atividades
1	Diretor Geral / Sócio	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar a unidade. • Relações Públicas. • Treinamentos e Motivação. • Planejamento Estratégico
1	Fonoaudióloga Responsável Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente. • Avaliação audiológica. • Gestão de prontuários. • Fechamento da venda. • Atualização técnica.
1	Fonoaudióloga / Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente. • Avaliação audiológica. • Relacionamento com médicos e parceiros • Atendimento ao cliente externo. • Fechamento da venda.
2	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente. • Confirmação de Consultas • Venda de acessórios • Fechamento de caixa
1	Auxiliar de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente. • Acompanhamento telefônico • Coberturas recepção

Plano Financeiro

O plano financeiro foi estruturado de forma a atender toda a demanda do mercado estudada bem como assegurar que todo o processo produtivo seja executado de maneira transparente, sempre com foco no paciente e no capital humano. Neste sentido, as etapas

apresentadas no plano financeiro demonstram a importância de detalhar todos os custos e receitas associadas ao negócio para garantir a saúde financeira da organização e por fim, apresentar os principais indicadores que viabilizam a sua implantação.

Investimentos fixos

Os investimentos fixos foram divididos em dois blocos como apresentado no quadro 5 de forma a obter o valor total dos investimentos realizados em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios. Neste sentido, todos os itens são indispensáveis para que o negócio opere de maneira satisfatória e com foco no paciente, evitando possíveis atrasos ou demoras no atendimento. A saber:

Quadro 5 – Investimentos fixos. São Paulo/SP. 2018

Descrição		Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Máquinas e equipamentos				
1	Audiômetro 2 Canais	1	R\$ 17.360,00	R\$ 17.360,00
2	Audiômetro Portátil	1	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00
3	Cabine Acústica	2	R\$ 4.500,00	R\$ 9.000,00
4	Campo Livre com caixas	1	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00
5	Ganho de Inserção	1	R\$ 19.500,00	R\$ 19.500,00
6	Seringa para pré-moldagem	4	R\$ 65,00	R\$ 260,00
7	Lanterna	3	R\$ 66,00	R\$ 198,00
8	Otoscópio	3	R\$ 600,00	R\$ 1.800,00
9	Estetoscópio	3	R\$ 80,00	R\$ 240,00
10	Computador / Servidor	1	R\$ 2.999,00	R\$ 2.999,00
11	Computador	5	R\$ 2.448,00	R\$ 12.240,00
12	Notebook	2	R\$ 2.229,00	R\$ 4.458,00
13	Impressora	2	R\$ 1.899,05	R\$ 3.798,10
14	Hi-Pro para programação	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
15	Cabos para programação	4	R\$ 100,00	R\$ 400,00
16	Fitas de programação	4	R\$ 60,00	R\$ 240,00
17	Televisor	1	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
18	Prótese BTE Básica	5	R\$ 480,00	R\$ 2.400,00
19	Prótese BTE Intermediária	5	R\$ 649,00	R\$ 3.245,00
20	Prótese BTE Avançada	5	R\$ 924,00	R\$ 4.620,00
Total máquinas e equipamentos				R\$ 100.208,10
Móveis e utensílios				
1	Mesas para escritório	5	R\$ 450,00	R\$ 2.250,00
2	Mesas para recepção	1	R\$ 980,00	R\$ 980,00
3	Cadeiras	18	R\$ 149,90	R\$ 2.698,20
4	Poltronas	6	R\$ 459,00	R\$ 2.754,00
5	Armários	5	R\$ 800,00	R\$ 4.000,00
Total móveis e utensílios				R\$ 12.682,20
Total de Investimento Fixos				R\$ 112.890,30

Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais são caracterizados pelos gastos indispensáveis antes do início das atividades do negócio. Desta forma, seu custo foi elaborado através de um projeto arquitetônico, e também taxas referentes ao registro da organização. O quadro 6 apresenta o valor total para os investimentos pré-operacionais. A saber:

Quadro 6 – Investimentos pré-operacionais. São Paulo/SP. 2018

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Projeto Arquitetônico (incluso pintura, troca e restauração de pisos, plantas artificiais, instalação elétrica, etc.)	1	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
2	Registro de funcionamento	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Total				R\$ 20.000,00

Investimento total

O valor total do investimento, este apresentado através do quadro 7, foi obtido através da somatória do total dos investimentos fixos, capital de giro, este segundo obtido através da aplicação de uma taxa de 40% sobre as receitas do primeiro ano que será apresentada na estimativa de faturamento mais adiante e o total dos investimentos pré-operacionais. A saber:

Quadro 7 – Valor total do investimento. São Paulo/SP. 2018

Descrição dos Investimentos	Valores	Percentual
Investimentos Fixos	R\$ 112.890,30	72%
Capital de Giro (40%)	R\$ 23.623,20	15%
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 20.000,00	13%
Total	R\$ 156.513,50	

Frente as possibilidades de financiamento para este setor e avaliado a possibilidade de utilização de capital de terceiros, optou-se por utilizar capital próprio para este investimento, pois acredita-se que o valor a ser pago como custo de capital poderá ser inteiramente empregado a favor de melhorias e benefícios para a organização.

4.5.4 Estimativa de faturamento mensal

A estimativa de faturamento mensal foi projetada baseado no contexto do produto ofertado, correspondendo a um período total de 5 anos e para cada ano, o fluxo de caixa mensal permanece linear no decorrer dos 12 meses como apresentado no quadro 8. Neste sentido, é importante destacar que os produtos caracterizados como acessórios sofrerão alterações na medida em que determinadas quantidades de próteses auditivas forem comercializadas e, também, o faturamento dos serviços de assistência técnica representam ganhos somente a partir do segundo ano de funcionamento. Já as próteses auditivas, estimou-se um pequeno aumento na quantidade vendida para cada ano avaliado, pois projetou-se que os números de indicações médicas aumentariam na medida em que os médicos estabelecessem sua parceria com a organização e também para os pacientes que já são usuários e podem trocar a tecnologia por uma mais sofisticada.

Quadro 8 – Estimativa de faturamento mensal. São Paulo/SP. 2018

Produto / Serviço	Ano 1			Ano 2		
	Quantidade Estimada	Preço Médio Estimado	Faturamento Total	Quantidade Estimada	Preço Médio Estimado	Faturamento Total
Prótese Auditiva	18	R\$ 3.200,00	R\$ 57.600,00	20	R\$ 3.200,00	R\$ 64.000,00
Tampão Auricular	6	R\$ 60,00	R\$ 360,00	6	R\$ 60,00	R\$ 360,00
Baterias	108		R\$ 3,00	120	R\$ 3,00	R\$ 360,00
Assistência Técnica	0	R\$ 150,00	R\$ -	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Desumidificador	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Testador de Baterias	18	R\$ 38,00	R\$ 684,00	20	R\$ 38,00	R\$ 760,00
Faturamento Mensal			R\$ 59.058,00			R\$ 66.020,00
Produto / Serviço	Ano 3			Ano 4		
	Quantidade Estimada	Preço Médio Estimado	Faturamento Total	Quantidade Estimada	Preço Médio Estimado	Faturamento Total
Prótese Auditiva	22	R\$ 3.400,00	R\$ 74.800,00	25	R\$ 3.500,00	R\$ 87.500,00
Tampão Auricular	10	R\$ 60,00	R\$ 600,00	10	R\$ 60,00	R\$ 600,00
Baterias	132	R\$ 3,00	R\$ 396,00	150	R\$ 3,00	R\$ 450,00
Assistência Técnica	3,33	R\$ 150,00	R\$ 499,50	3,66	R\$ 150,00	R\$ 549,00
Desumidificador	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Testador de Baterias	20	R\$ 38,00	R\$ 760,00	20	R\$ 38,00	R\$ 760,00
Faturamento Mensal			R\$ 77.145,50			R\$ 89.949,00
Produto / Serviço	Ano 5					
	Quantidade Estimada	Preço Médio Estimado	Faturamento Total			
Prótese Auditiva	28	R\$ 3.650,00	R\$ 102.200,00			
Tampão Auricular	10	R\$ 60,00	R\$ 600,00			
Baterias	168	R\$ 3,00	R\$ 504,00			
Assistência Técnica	4,16	R\$ 150,00	R\$ 624,00			
Desumidificador	3	R\$ 30,00	R\$ 90,00			
Testador de Baterias	20	R\$ 38,00	R\$ 760,00			
Faturamento Mensal			R\$ 104.778,00			

Custos operacionais

Os custos operacionais foram divididos em custos fixos e custos variáveis de forma a demonstrar através dos quadros a seguir toda a estrutura e detalhamento dos custos dentro do contexto organizacional apresentado. A saber:

Quadro 9 – Custos fixos. São Paulo/SP. 2018

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Valor				
Aluguel	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.575,00	R\$ 2.626,50	R\$ 2.731,56
IPTU	R\$ 441,00	R\$ 441,00	R\$ 454,23	R\$ 463,31	R\$ 481,85
Energia Elétrica	R\$ 625,00	R\$ 625,00	R\$ 643,75	R\$ 656,63	R\$ 682,89
Telefone e Internet	R\$ 185,00	R\$ 185,00	R\$ 190,55	R\$ 194,36	R\$ 202,14
Pró-Labore	R\$ 5.970,83	R\$ 5.970,83	R\$ 6.149,96	R\$ 6.272,96	R\$ 6.523,88
Salário e Encargos	R\$ 12.329,52	R\$ 13.069,29	R\$ 13.984,14	R\$ 15.102,87	R\$ 16.311,10
Contabilidade	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 515,00	R\$ 525,30	R\$ 546,31
Agência de Marketing	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 566,50	R\$ 577,83	R\$ 600,94
Combustível	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 566,50	R\$ 577,83	R\$ 600,94
Manutenção de Equipamentos	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 154,50	R\$ 157,59	R\$ 163,89
Serviços de Limpeza e Conservação	R\$ 820,00	R\$ 820,00	R\$ 844,60	R\$ 861,49	R\$ 895,95
Materiais Diversos	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 515,00	R\$ 525,30	R\$ 546,31
Água	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 154,50	R\$ 157,59	R\$ 163,89
Custo Fixo Mensal	R\$ 5.271,35	R\$ 26.011,12	R\$ 27.314,23	R\$ 28.699,56	R\$ 30.451,66

Quadro 10 – Custos variáveis. São Paulo/SP. 2018

Descrição	Ano 1			Ano 2		
	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Produtos diversos para pré-moldagem	1	R\$ 125,00	R\$ 125,00	1	R\$ 125,00	R\$ 125,00
Prótese + montagem	18	R\$ 779,33	R\$ 14.027,94	20	R\$ 779,33	R\$ 15.586,60
Laboratório terceirizado (Assistência Técnica)	0	R\$ 70,00	R\$ -	3	R\$ 70,00	R\$ 210,00
Baterias	108	R\$ 1,45	R\$ 156,60	120	R\$ 1,45	R\$ 174,00
Tampão Auricular	6	R\$ 25,00	R\$ 150,00	6	R\$ 25,00	R\$ 150,00
Desumidificador	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
Testador de Baterias	18	R\$ 23,00	R\$ 414,00	20	R\$ 23,00	R\$ 460,00
Comissões Fonoaudiólogas (1% Vendas de Próteses)	2	R\$ 576,00	R\$ 1.152,00	2	R\$ 640,00	R\$ 1.280,00
Comissões Recepção (2% Venda de Acessórios)	2	R\$ 29,16	R\$ 58,32	2	R\$ 40,40	R\$ 80,80

Descrição	Ano 1			Ano 2		
	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Encargos sobre comissões (47%)	1	R\$ 568,85	R\$ 568,85	1	R\$ 639,58	R\$ 639,58
Participação Médicos ORL ou Parceiros (20%)	18	R\$ 640,00	R\$ 11.520,00	20	R\$ 640,00	R\$ 12.800,00
Custo Variável Mensal		R\$ 28.217,71		R\$ 31.550,98		
Descrição	Ano 3			Ano 4		
	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Produtos diversos para pré-moldagem	1	R\$ 128,75	R\$ 128,75	1	R\$ 131,33	R\$ 131,33
Prótese + montagem	22	R\$ 802,71	R\$ 17.659,62	25	R\$ 818,76	R\$ 20.469,10
Laboratório terceirizado (Assistência Técnica)	3,33	R\$ 72,10	R\$ 240,09	3,66	R\$ 73,54	R\$ 269,16
Baterias	132	R\$ 1,49	R\$ 197,14	150	R\$ 1,52	R\$ 228,51
Tampão Auricular	10	R\$ 25,75	R\$ 257,50	10	R\$ 26,27	R\$ 262,65
Desumidificador	3	R\$ 15,45	R\$ 46,35	3	R\$ 15,76	R\$ 47,28
Testador de Baterias	20	R\$ 23,69	R\$ 473,80	20	R\$ 24,16	R\$ 483,28
Comissões Fonoaudiólogas (1% Vendas de Próteses)	2	R\$ 748,00	R\$ 1.496,00	2	R\$ 875,00	R\$ 1.750,00
Comissões Recepção (2% Venda de Acessórios)	2	R\$ 46,91	R\$ 93,82	2	R\$ 48,98	R\$ 97,96
Encargos sobre comissões (47%)	1	R\$ 747,22	R\$ 747,22	1	R\$ 868,54	R\$ 868,54
Participação Médicos ORL ou Parceiros (20%)	22	R\$ 680,00	R\$ 14.960,00	25	R\$ 700,00	R\$ 17.500,00
Custo Variável Mensal		R\$ 36.300,29		R\$ 42.107,80		
Descrição	Ano 5					
	Quant.	Valor Unitário	Valor Total			
Produtos diversos para pré-moldagem	1	R\$ 125,00	R\$ 125,00			
Prótese + montagem	28	R\$ 851,51	R\$ 23.842,41			
Laboratório terceirizado (Assistência Técnica)	4,16	R\$ 76,48	R\$ 318,17			
Baterias	168	R\$ 1,58	R\$ 266,16			
Tampão Auricular	10	R\$ 27,32	R\$ 273,16			
Desumidificador	3	R\$ 16,39	R\$ 49,17			
Testador de Baterias	20	R\$ 25,13	R\$ 502,61			
Comissões Fonoaudiólogas (1% Vendas de Próteses)	2	R\$ 1.022,00	R\$ 2.044,00			
Comissões Recepção (2% Venda de Acessórios)	2	R\$ 51,56	R\$ 103,12			
Encargos sobre comissões (47%)	1	R\$ 1.009,15	R\$ 1.009,15			
Participação Médicos ORL ou Parceiros (20%)	28	R\$ 730,00	R\$ 20.440,00			
Custo Variável Mensal		R\$ 48.972,94				

Os custos fixos foram representados pelos custos que não sofrem variações e que deverão ser pagos independentemente das vendas realizadas no mês. Já os custos variáveis, estes com impacto direto na produtividade da organização, sofreram variações de acordo com a quantidade de produtos vendidos. Sob essa perspectiva e após avaliado o histórico de metas para inflação divulgado pelo Banco Central do Brasil, aplicou-se reajustes entre 2% e 4% a partir do terceiro ano para todos os custos, com exceção aos salários e encargos, estes permanecendo com reajustes anuais a partir da implantação do negócio.

Indicadores de viabilidade

Os indicadores apresentados no quadro 11 foram obtidos através do cruzamento dos resultados financeiros de toda a estrutura do investimento inicial, custos e receitas projetados para esta organização. A saber:

Quadro 11 – Indicadores de viabilidade do negócio. São Paulo/SP. 2018

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimentos Fixos	R\$ 112.890,30	R\$ -				
Investimentos pré-operacionais	R\$ 20.000,00	R\$ -				
Capital de Giro (40%)	R\$ 23.623,20	R\$ -				
Custo Fixo Mensal	R\$ -	R\$ 25.271,35	R\$ 26.011,12	R\$ 27.314,23	R\$ 28.699,56	R\$ 30.451,66
Custo Variável Mensal	R\$ -	R\$ 28.217,71	R\$ 31.550,98	R\$ 36.300,29	R\$ 42.107,80	R\$ 48.972,94
Receita Mensal	R\$ -	R\$ 59.058,00	R\$ 66.020,00	R\$ 77.145,50	R\$ 89.949,00	R\$ 104.778,00
Total do Investimento	R\$ 156.513,50	R\$ -				
Índice da Margem de Contribuição		0,52	0,52	0,53	0,53	0,53
Ponto de Equilíbrio		R\$ 48.393,69	R\$ 49.820,22	R\$ 51.589,15	R\$ 53.959,70	R\$ 57.175,17
Lucro Líquido		R\$ 5.568,94	R\$ 8.457,90	R\$ 13.530,99	R\$ 19.141,64	R\$ 25.353,40
Lucratividade		9,43%	12,81%	17,54%	21,28%	24,20%
Prazo de Retorno do Investimento (em anos)						1,88

Os indicadores produzidos através do cruzamento dos resultados financeiros apresentaram índices positivos e satisfatórios, contribuindo, portanto, para viabilizar a implantação do negócio proposto. Neste sentido, após avaliado a margem de contribuição, essa que após a dedução dos custos variáveis, as vendas projetadas contribuirão para a geração de lucros e o ponto de equilíbrio, representado pelo montante que organização deverá faturar para cobrir todos os custos, o negócio proposto apresentou lucros e lucratividade mensais positivos para o segmento estudado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao atual cenário de grandes transformações sociais e econômicas, as organizações precisam desenvolver estratégias e recursos de forma a assegurar determinado nível competitivo atual e futuro. No contexto da saúde, as organizações devem trazer ao negócio diversas frentes de outros contextos e agregá-las com novos olhares resultando em um processo de inovação eficiente, tendo como ponto principal o paciente.

Sob uma perspectiva na criação de novos negócios, assegurar determinado nível de competitividade requer o planejamento adequado de um empreendimento de forma a obter uma visão global acerca de sua implantação e prever antecipadamente os desdobramentos e ações que serão colocados em prática.

O processo empreendedor consiste na utilização de ferramentas de planejamento estratégico flexíveis, o que permite ao empreendedor utilizar a sua experiência e criatividade de forma a delinear todas as etapas pertinentes ao negócio proposto. Embora a execução das etapas pré-definidas não seja garantia de sucesso da organização, o planejamento permite coordenar e programar uma sequência de passos que bem implementados podem contribuir para o alcance dos objetivos que se pretende atingir.

O estudo apresentado apontou que o processo empreendedor deve seguir duas etapas após o surgimento das ideias, tais quais: a elaboração do quadro de modelo de negócios Canvas e o plano de negócios. Neste sentido, o quadro apresentado em forma de figura demonstra a interconexão entre as partes envolvidas no negócio, formando um sistema que facilita a compreensão acerca da proposta que será apresentada. Já o plano de negócios, se compreende pela estruturação da oportunidade, ou seja, a descrição de todas as etapas e planejamento necessários para analisar a viabilidade do negócio proposto.

De forma a analisar a viabilidade para a implantação de uma organização comercial de prótese auditivas através do processo empreendedor, estruturou-se o atual cenário para o segmento estudado, contribuindo para determinar o potencial mercado e seus desdobramentos no que tange a clientes, parceiros de negócios e quadro de colaboradores a fim de estruturar a capacidade de produção nos serviços prestados. Neste sentido e após realizado a projeção financeira, o negócio proposto apresentou lucros positivos bem como percentuais de lucratividade satisfatórios, este segundo representado pela relação entre lucro líquido e a receita total.

Considerando os dados obtidos bem como os indicadores financeiros apresentados, é possível sugerir a viabilidade para a implantação de uma organização comercial de próteses através da aplicação do processo empreendedor. No entanto, é preciso considerar as limitações do estudo apresentado, ou seja, se trata da apresentação de um plano de negócios condensado e sem a implementação de uma organização, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OTORRINOLARINGOLOGIA E CIRURGIA CÉRVICO-FACIAL. **Censo 2012**. São Paulo: ABORL-CCF, 2012. 60 p. Disponível em: < http://www.aborlccf.org.br/imageBank/ABORL-CCF_Censo%202012_FINAL_12-12-2012-1.pdf >. Acesso em: 04 set. 2017.
- BRASIL. Banco Central do Brasil. **Histórico de Metas para Inflação no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2016. 1 p. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. 211 p. Disponível em: < http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf >. Acesso em: 29 ago. 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 589 de 08 de outubro de 2004. **Política nacional de atenção à saúde auditiva**. Brasília, DF. 2004.
- CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 250 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. 315 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015. 268 p.
- DORNELAS, et al. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideia de negócios a partir exemplos**. São Paulo: LTC, 2015. 240p.
- LIMA, Bethiara. **Saúde Business**. O papel da inovação nos cuidados de saúde. Disponível em: <<http://saudebusiness.com/noticias/o-papel-da-inovacao-nos-cuidados-de-saude/> >. Acesso em: 01. nov. 2017.
- NETO, Antonio André et. al. **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2013. 140 p.
- SILMAN, Shlomo et. al. Próteses auditivas: um estudo sobre seu benefício na qualidade de vida de indivíduos portadores de perda auditiva neurossensorial. **Revista Distúrbios da Comunicação, São Paulo**, v.16, n.2, p. 153-165, ago.2004.
- STARKEY HEARING TECHNOLOGIES. **Starkey**. Disponível em: <<http://www.starkey.com/improve-your-hearing/frequently-asked-questions/types-of-hearing-aids>> Acesso em: 28 ago. 2017.

Artigo 5

Centro Odontológico Móvel:
plano de negócios para estudo de viabilização
para a prestação de serviços odontológicos

*Mobile Dental Center:
business plan to enable the provision of dental services*

Ana Paula Jotta Maia

Graduada em Odontologia pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG/MG, Especialista em Odontopediatria pela Universidade de Campinas, UNICAMP/SP, com especialização em Endodontia pela FAPES/SP, MBA em Gestão da Saúde pelo Centro Universitário São Camilo/SP. Atuou por 33 anos na clínica Odontológica em consultório particular e empresas.

Resumo

Este estudo teve como propósito desenvolver um plano de negócios para verificar a viabilidade da prestação de serviços odontológicos, cujo diferencial será o seu provimento baseado no emprego de uma unidade móvel. Esta proposta traz um conceito de flexibilidade e benefícios para as empresas e funcionários, como redução de custos, redução do absenteísmo e humanização do atendimento. O Centro Odontológico Móvel tem por escopo oferecer um serviço de odontologia para empresas *in loco*, com o objetivo de evitar que os funcionários necessitem se ausentar do trabalho para se submeterem a um tratamento odontológico. O atendimento será prestado por profissionais qualificados, em uma unidade móvel, adaptada, totalmente equipada, garantindo o conforto do paciente e do profissional de acordo com as normas de segurança exigidas pela vigilância sanitária. Este estudo teve uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, mediante a consulta a livros e artigos conexos ao tema e que apresentassem suas vantagens e dificuldades, de modo a confrontá-las. Este estudo foi desenvolvido a partir da identificação de um problema e de um possível caminho para saná-lo. Tal desenvolvimento seguiu as etapas de: identificação de respostas possíveis ao problema e seleção da que se afigurou mais promissora; construção do Modelo de Negócio por meio da ferramenta Canvas; e elaboração do Plano de Negócios (Dornelas, 2008). Por este caminho, buscou-se responder sobre a viabilidade financeira, ou não, do negócio proposto. Os resultados, de acordo com o que foi descrito no Plano de Negócios, apontaram para uma oportunidade de negócio, visto que o mercado está aberto ao tipo de atendimento proposto. O projeto apresentou uma solução de serviço de baixo custo de gestão e preços competitivos. Diante deste fato, e considerando que os resultados foram positivos para os indicadores de viabilidade, conclui-se que o Centro Odontológico Móvel pode ser considerado um negócio viável sob o ponto de vista financeiro.

Palavras-chave: Unidade Móvel Odontológica. Atendimento odontológico. Odontologia para empresas. Mercado odontológico.

Abstract

The purpose of this study was the development of a business plan viewing to make the provision of dental services possible through a unique approach based upon the use of a mobile unit. The proposed business brings up a concept of flexibility and benefits for organizations and employees as well, such as cost reduction, absenteeism reduction and humanization of care. The Mobile Odontological Center has the scope to offer *in loco* dental care services to companies, in order to avoid the need of the employees to be absent due to a visit to the dentist. Care will be provided by highly qualified professionals, using a mobile odontological unit, especially adapted and fully equipped, granting comfort to both the patient and the professional, in accordance with the rules and demands from health authorities. This study had a qualitative approach of an applied nature, through research in books and articles related to the

subject, which would present their advantages and faults, in order to confront them. This study started with the identification of a problem and of a possible way to answer to it. The development occurred through the following steps: identifying possible answers to the problem and choice of the most promising one; building-up a Business Model through use of the Canvas tool; and writing a Business Plan (Dornelas, 2008). Through such steps, the answers of whether the proposed business would be, or not be, financially feasible would be given. The results, according to what was described in the Business Plan, point to an excellent business opportunity, since the market is open to the proposed kind of care. The project bears a solution of low-cost management service and competitive prices. Given these facts and considering that the results are positive for the feasibility indicators, the conclusion is that the Mobile Odontological Center is a feasible enterprise from a financial point of view.

Keywords: Mobile Odontological Unit. Dental care. Odontology within organizations. Odontological market.

INTRODUÇÃO

Percebe-se no mercado da saúde, inovações que surgem a todo o momento, incluindo a tendência dos atendimentos *in loco*, evitando que os funcionários de uma empresa precisem se ausentar para receberem um atendimento na área da saúde. A ideia do atendimento odontológico proposto neste estudo, dentro das empresas, vem ao encontro dessa nova visão e filosofia.

Quando um funcionário se ausenta do seu trabalho para realizar um tratamento odontológico, ele perde tempo e pode não retornar para cumprir sua jornada de trabalho em função da distância e do tempo de deslocamento. Isto tem um custo para ele e para a empresa, além do desgaste para se justificar, gerando, muitas vezes, o adiamento de um tratamento de saúde, colocando o trabalho como prioridade.

Podem-se elencar algumas vantagens e benefícios de se contratar um serviço desta natureza: os custos são menores para os funcionários e para a empresa (deslocamento e tempo de ausência); evitam deslocamentos de funcionários; reduzem o absenteísmo; proporcionam melhores condições de saúde bucal para os funcionários, pois estes receberão atendimento e não irão postergar um tratamento em detrimento de uma eventual falta ao trabalho; melhor controle das jornadas de trabalho por parte da empresa, evitando a evasão e mantendo a produtividade.

Deste modo, este estudo teve como propósito desenvolver a proposta de um processo empreendedor para analisar a viabilidade da prestação de serviços odontológicos, cujo diferencial será o seu provimento baseado no emprego de uma unidade móvel.

REVISÃO DE LITERATURA

Entende-se que os serviços oferecidos em unidades odontológicas móveis com atendimento *in loco* trazem muitas vantagens e benefícios, e um deles é colaborar com a redução do absenteísmo nas empresas.

Segundo Coelho et al. (2010), o absenteísmo afeta negativamente o clima organizacional, a produtividade e o desempenho de uma empresa. Uma das formas de prevenção do absenteísmo nas empresas é a melhora das condições de saúde dos funcionários, tida como uma das causas mais frequentes da ausência destes ao trabalho.

Siqueira (2017), afirma que investir na saúde do trabalhador traz ganhos para as empresas como, redução das faltas ao trabalho e aumento da produtividade. Pesquisas têm demonstrado que as doenças odontológicas estão entre as causas mais comuns do absenteísmo (Coelho et al., 2010).

De acordo com Mota et al. (2015), a dor e as alterações emocionais modificam a concentração do trabalhador podendo provocar acidentes e erros técnicos que levam ao rompimento do equilíbrio entre a saúde do trabalhador e a produtividade.

Algumas empresas oferecem assistência odontológica *in loco* para atender todos os seus funcionários, disponibilizando para eles a promoção de saúde bucal, e odontologia assistencial a fim de reduzir o absenteísmo odontológico (Coelho et al., 2010).

No Brasil, o uso de unidades odontológicas móveis teve início ainda na década de 1980, a partir de uma iniciativa das empresas do sistema S, SESI e SESC inicialmente.

Com o objetivo de suprir a demanda de pacientes que não tinham acesso aos consultórios fixos e para evitar que funcionários se ausentassem do trabalho para realizarem tratamentos odontológicos, unidades odontológicas móveis eram enviadas para atendimentos dentro das indústrias, empresas do setor comercial e comunidades em geral.

Para atender a população que não tem acesso regular aos consultórios odontológicos, o SESC criou o OdontoSesc, um projeto que conta com 59 unidades móveis que atuam em vários municípios do país. A fim de promover a saúde bucal, o SESC oferece em suas unidades móveis tratamento de clínica geral, endodontia, periodontia, odontopediatria e dentística. Praticando preços acessíveis, o serviço móvel de odontologia realiza atendimentos dos clientes em seu próprio local de trabalho. De acordo com o SESC, esta iniciativa está presente em todos os Estados brasileiros (SESC, 2019).

As unidades móveis odontológicas do SESI-SP, são *trailers* adaptados e montados com equipamentos de última geração visando o conforto dos pacientes e dos profissionais. Oferecendo tratamentos curativos e preventivos, as unidades móveis facilitam o acesso dos funcionários das indústrias ao atendimento odontológico. O SESI sinaliza algumas vantagens desta modalidade de atendimento: a atenção à necessidade do

trabalhador e a preocupação com a saúde bucal; o aumento da autoestima dos funcionários; a redução do absenteísmo e a melhoria da imagem corporativa (SESI, 2017).

O Ministério da Saúde, objetivando oferecer atendimento odontológico à população em locais que não têm acesso a este serviço, por meio do programa Brasil Sorridente implantou o projeto de Unidade Odontológica Móvel (UOM), e afirma ter entregado 151 unidades em todo o país (Brasil, 2017).

Algumas instituições de ensino também apresentam projetos de unidades móveis odontológicas. Segundo Franco (2017), idealizador do projeto Liga do Sorriso, da Universidade Católica de Brasília, o projeto beneficiará muitas crianças e jovens que necessitam de atendimento odontológico. Os objetivos principais deste projeto são a promoção da saúde bucal e a transformação da realidade e da sociedade.

Na iniciativa privada, muitos profissionais e empreendedores reconhecem essa ideia como uma oportunidade de negócio.

Detectar uma oportunidade de negócio é transformar uma ideia em algo cuja implementação seja viável, visando atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado (DORNELAS, 2008).

Para sistematizar os elementos de uma ideia e elaborar o modelo de negócio o SEBRAE adota o quadro Canvas, que é uma ferramenta utilizada para descrever e visualizar o futuro negócio. Por meio deste quadro, o empreendedor elabora hipóteses a serem validadas a respeito do seu negócio, permitindo criar uma proposta de valor única, facilitando a identificação de todos os aspectos do novo empreendimento (SEBRAE, 2013).

A análise e reflexão do modelo de negócio permitem a elaboração de um plano de negócios com maiores possibilidades de sucesso.

O plano de negócios é uma ferramenta que permite ao empreendedor trabalhar com maior eficácia. Escrever um plano de negócios ajuda a elucidar as ideias e a enxergar a empresa de forma sistêmica, permitindo fazer análises, de mercado, de marketing e financeira a fim de conferir a viabilidade do negócio.

Ainda, o plano de negócio – *business plan* – é documento que abarca um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação (CHIAVENATO, 2012, p.150).

Dentre as vantagens do plano de negócios podemos citar: permite ao empreendedor entender e esclarecer as diretrizes do negócio; dá-lhe instrumentos para gerenciar de forma mais eficaz; ajuda-o a tomar decisões mais acertadas e atrair investidores para o negócio (DORNELAS, 2008).

METODOLOGIA

A abordagem deste estudo foi a qualitativa, pois não requer métodos e técnicas estatísticas para analisar seus dados e informações. “A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, o pesquisador faz uma interpretação dos dados” (CRESWELL, 2007, p.186).

De acordo com Moresi (2003), sob o ponto de vista da natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois visa à solução de um problema específico e gera conhecimento para uma aplicação prática. Este estudo foi desenvolvido a partir da identificação de um problema e de um possível caminho para saná-lo. Tal desenvolvimento seguiu as etapas de: identificação de respostas possíveis ao problema e seleção da que se afigurou mais promissora; construção do Modelo de Negócio por meio da ferramenta Canvas; e elaboração do Plano de Negócios. Por este caminho, buscou-se responder sobre a viabilidade financeira, ou não, do negócio proposto (DORNELAS, 2008).

Para a elaboração desta pesquisa foram consultados acervos de livros e artigos, e acervos eletrônicos a partir de buscas realizadas nas bases de dados LILACS-BIREME, MEDLINE e SCIELO. Os critérios adotados para seleção dos artigos foram publicações em português do período de 2014 a 2018. As palavras-chave utilizadas foram: atendimento odontológico nas empresas; atendimento odontológico *in loco*; unidade móvel odontológica; absenteísmo de causa odontológica; saúde do trabalhador.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo estão organizados de acordo com a elaboração do processo empreendedor.

Modelo Canvas

Para facilitar a visualização do negócio proposto a figura 1 traz o quadro Canvas elaborado para este empreendimento.

Segmento de clientes

Os clientes foco deste empreendimento serão empresas dos diversos segmentos e portes, principalmente as do agronegócio bem estruturadas, que se encontram mais afastadas do centro urbano da cidade de Primavera do Leste - MT, e que buscam atendimento odontológico diferenciado e especializado, *in loco*, para seus colaboradores.

Figura 1: Quadro Canvas

Parceiros-Chave Fornecedores de materiais de consumo e equipamentos odontológicos. Empresa de TI. Empresa de marketing. Empresa de contabilidade e recursos humanos. Técnicos em equipamentos odontológicos. Empresas promotoras de produtos comerciais de higiene bucal e afins. Laboratórios de medicamentos.	Atividades-Chave Prestação de serviço odontológico para empresas, <i>in loco</i> .	Proposta de Valor Atendimento odontológico humanizado. Serviço com tecnologia de ponta. Ser referência no serviço oferecido. Acessibilidade, conveniência e diversidade. Acreditação e certificação do serviço oferecido. Atendimento para todas as idades. Preços competitivos.	Relacionamento com o Cliente Assistência pessoal e individualizada. Marketing de relacionamento. Avaliações e <i>Feedbacks</i> . Ações de promoção de saúde.	Segmento de Clientes Empresas dos diversos segmentos e de variado porte, estabelecidas na região de Primavera do Leste.
	Recursos Principais Equipe de cirurgiões dentistas, auxiliares e equipe administrativa. Unidade móvel equipada com consultório odontológico completo. Equipamentos de informática. Equipamentos e materiais odontológicos.		Canais Site, atendimento online, chat, e-mail. Mídias sociais. Call Center.	
Estrutura de Custo Manutenção da estrutura física, dos equipamentos e da unidade móvel. Recursos humanos. Taxas e impostos. Material de consumo. Treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores.		Fontes de Renda Empresas clientes: 100%		

Atualmente, devido à falta deste tipo de serviço na região, os funcionários das empresas que compõem o público-alvo têm de se ausentar do trabalho por um período grande quando precisam submeter-se a um atendimento odontológico, devido à distância de deslocamento e também à condição pós-intervenção, que muitas vezes demanda repouso.

Proposta de valor

Buscando a excelência no atendimento, este serviço oferecerá atendimento odontológico humanizado aos funcionários das empresas, sem que estes precisem se deslocar, satisfazendo, portanto, uma necessidade.

Benefícios e diferenciais deste projeto:

- Oferecer um serviço com tecnologia de ponta.
- Ser referência no serviço oferecido mantendo um alto nível de atendimento.
- Oferecer um serviço com acessibilidade, conveniência e diversidade.
- Oferecer um serviço diferenciado para todas as idades.
- Buscar acreditação e certificação para o serviço oferecido.
- Manter um preço competitivo, oferecendo bom custo-benefício.

Canais

Por meio de uma equipe alinhada à filosofia da empresa, um dos caminhos escolhidos para a comunicação e entrega do serviço será a visita pessoal, para demonstração e divulgação do benefício.

Contará também com um *site* prático e de fácil utilização, com *chat* e atendimento *online*, *e-mail*, *call center* com atendentes preparados para esclarecer dúvidas, e as mídias sociais disponibilizando informações e esclarecimentos.

Relacionamento com clientes

O relacionamento com clientes envolverá uma assistência pessoal, individualizada, dedicada e humanizada.

Procurar uma fórmula de interação que atenda às necessidades do cliente será o grande diferencial. Um alto nível de atendimento garante este diferencial e uma maior lucratividade.

Manter estratégias de relacionamento que criem vínculos duradouros evitará que o cliente busque o concorrente.

Através dos canais de comunicação o centro odontológico buscará manter o elo com o cliente, assim como os *feedbacks* durante e após a venda.

As ações de promoção de saúde bucal dentro das empresas poderão ter um bom efeito humanitário.

Receitas

A receita gerada no negócio será 100% oriunda das empresas clientes.

Serão oferecidos a princípio dois tipos de pacotes de serviços, que serão adequados a fim de atender às necessidades de cada cliente.

As empresas poderão ainda solicitar um pacote ou serviço criado com exclusividade, e pagar pelo benefício gerado de acordo com as jornadas de atendimento, número de profissionais, especialidades e tipos de tratamentos.

Recursos principais

Para iniciar o seu funcionamento a empresa necessitará de alguns recursos, que viabilizarão a prestação de serviço.

O grande diferencial para um atendimento humanizado irá focar-se nos recursos humanos. Por isso, esse empreendimento contará com uma equipe de dois cirurgiões dentistas, atualizados, na intenção de garantir um atendimento de alto nível. Visando a redução de despesas e encargos trabalhistas os cirurgiões dentistas serão contratados como prestadores de serviço. A equipe disporá também de técnicos e auxiliares odontológicos, além de uma equipe administrativa.

Será necessária uma unidade odontológica móvel, recurso este que será disponibilizado de acordo com o atendimento e serviço escolhido pelo cliente.

Outros recursos, como equipamentos de informática e afins, também serão necessários.

Atividades-chave

Prestação de serviço odontológico para empresas, *in loco*.

Este projeto visa o atendimento odontológico direcionado para empresas sendo que, esta atividade se dará na própria empresa e tem como objetivo principal o atendimento *in loco*, evitando assim que o funcionário tenha de se deslocar da empresa para fazer um tratamento odontológico.

Parceiros-chave

Partindo do princípio de que ninguém faz nada sozinho, o negócio precisará de parceiros para funcionar. Ao contar com parceiros, melhoram-se alguns aspectos, podem-se reduzir custos através de negociações, agregar valores, confiança e expansão.

Neste caso, precisa-se da colaboração de:

- Fornecedores de materiais de consumo e equipamentos odontológicos.
- Empresa de contabilidade e recursos humanos.
- Técnicos de equipamentos odontológicos.
- Empresa de TI.
- Empresas promotoras de produtos de higiene bucal e afins.
- Empresas de medicamentos/laboratórios.
- Empresa de marketing.

Estrutura de custos

A estrutura de custos compõe todos os custos que têm peso financeiro e são derivados da operacionalização do negócio.

Reduzir os custos é uma grande estratégia de grandes negócios no momento atual. No caso deste negócio, o custo mais alto será com a folha de pagamento (recursos humanos), pois está contará com equipe altamente especializada de cirurgiões dentistas, equipe auxiliar e equipe administrativa. Seguindo, tem-se a manutenção da estrutura física, como equipamentos odontológicos, equipamentos de informática, unidade móvel, materiais de consumo odontológicos, investimentos em treinamentos e aperfeiçoamento dos colaboradores, taxas e impostos.

Plano de Negócios

Sumário executivo

O negócio proposto é um Centro Odontológico Móvel que prestará serviço às empresas de diversos segmentos e portes estabelecidas na cidade de Primavera do Leste.

O Centro Odontológico Móvel irá atuar no mercado da odontologia de forma diferenciada, oferecendo um serviço que será prestado por profissionais qualificados, por meio de uma unidade móvel odontológica que operará dentro das próprias empresas clientes.

A empresa oferecerá a princípio dois tipos de serviços, e os preços praticados serão bastante competitivos e ajustados de acordo com os já praticados pelos concorrentes, que são os cirurgiões dentistas já estabelecidos na cidade.

O relacionamento com fornecedores será direto e sempre buscando parcerias a fim de gerar confiança e reduzir custos.

O serviço será apresentado às empresas/clientes por meio de uma negociação direta. Haverá também uma contrapartida de realização de ações sociais voltadas para a saúde bucal. A unidade móvel terá capacidade de atender 20 pacientes/dia a princípio.

De acordo com o planejamento financeiro, será investido um capital 100% próprio no valor total de R\$447.146,00.

O faturamento virá da receita dos dois tipos de serviços que serão oferecidos inicialmente.

Pelas estimativas, o centro odontológico móvel mostra-se um negócio viável, projetando uma lucratividade de 0,26 e o retorno do investimento estimado em 2 anos e 4 meses.

Análise de mercado

O mercado da odontologia tem se firmado com grandes inovações, e os empreendedores estão cada vez mais voltados para a estimulação e aquecimento deste mercado.

De acordo com a Prefeitura Municipal de Primavera do Leste (2019), a região tem grande potencial financeiro e um IDHM alto, seu entorno é ocupado por grandes empresas do agronegócio em franca expansão. A cidade tem atraído grandes investidores devido aos incentivos fiscais e ao desenvolvimento da região.

Os clientes somam as diversas empresas, com foco inicial para as que estão distantes do centro urbano, a quem serão oferecidos os serviços do Centro Odontológico Móvel.

O Centro Odontológico Móvel propõe atendimento aos funcionários destas empresas e seus dependentes, respondendo a uma necessidade do mercado.

O atendimento *in loco* reforça a visão de um serviço humanizado na área da saúde.

São observadas vantagens como a redução de custos para empresa e funcionários, aumento da produtividade e a redução do absenteísmo.

Serão considerados concorrentes os profissionais de odontologia já instalados na cidade em seus consultórios fixos, mas que praticam o seu trabalho sob outra ótica.

Este segmento não apresenta sazonalidade.

Quanto aos fornecedores, fabricantes de materiais e equipamentos odontológicos e outros deverão ser cadastrados e constantemente avaliados para garantir a qualidade do atendimento.

Análise SWOT

É recomendado fazer a análise SWOT da empresa, definindo o ambiente interno, detectando os pontos fortes a fim de utilizá-los e os pontos fracos a fim de corrigi-los, e o ambiente externo, identificando as oportunidades a fim de aproveitá-las, bem como escapar das ameaças (Chiavenato, 2012).

Ambiente Interno

Pontos fortes: O Centro Odontológico Móvel apresenta como principal ponto forte a qualificação dos seus profissionais, tanto na eficiência técnica quanto para a humanização do atendimento. Este serviço diferenciado com boa viabilidade financeira mostra um baixo custo de gestão e oferece preços competitivos e interessantes para os clientes. Oferece, ainda, a flexibilidade de emprego dada por sua mobilidade. Tem uma apresentação moderna, trazendo principalmente equipamentos de ponta para a prestação do serviço.

Pontos fracos: Para iniciar o negócio, como será com 100% do capital próprio, o investimento é considerado alto. Um dado que merece atenção é quanto à manutenção da unidade móvel, envolvendo tanto o consultório quanto o veículo. Outro fator preocupante, e que interfere bastante no desenvolvimento de um negócio, é o fato de haver dependência de terceiros, como profissionais envolvidos na operacionalização, fornecedores e até mesmo clientes.

Ambiente externo

Oportunidades: É possível identificar que há uma necessidade do cliente, a região é rica em recursos financeiros, o mercado corporativo da região é bastante promissor e está propício e aberto ao tipo de atendimento oferecido. O serviço poderá render parcerias com outros profissionais da área da odontologia na prestação de serviço e terceirização.

Ameaças: Para se implantar este tipo de serviço muitas vezes os clientes/ pacientes terão de se adaptar a esta nova modalidade de atendimento e talvez abrir mão de outro

profissional com quem já façam tratamento odontológico. A aceitação da chegada dessa modalidade de atendimento na região poderá causar algum desconforto no relacionamento com concorrentes.

A figura 2 abaixo traz o resumo da matriz SWOT para melhor visualização.

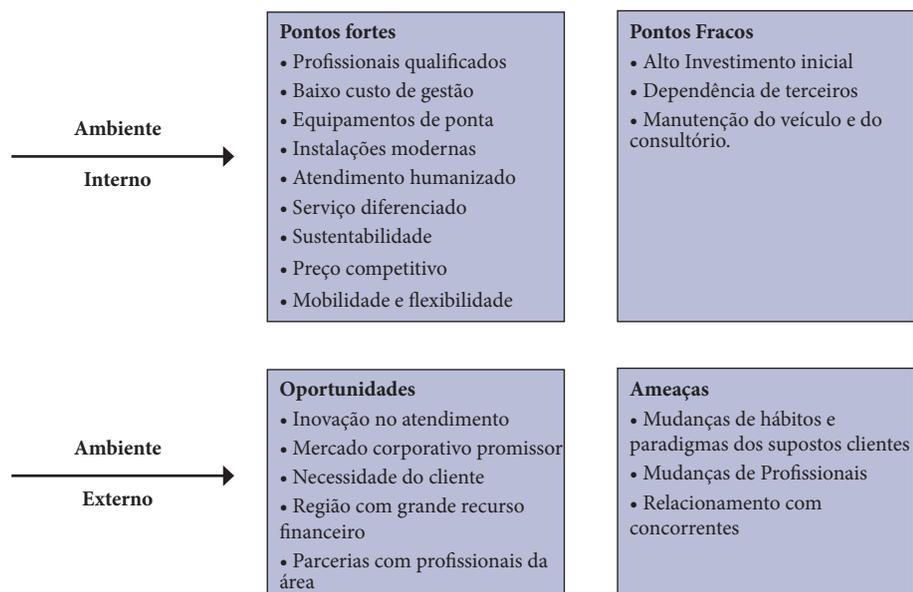


Figura 2: Resumo da Matriz SWOT

Plano de marketing

Melhorar o relacionamento, analisar comportamento, estudar concorrentes, monitorar marca, ser *top of mind*, pesquisar tendências e planejar ações são algumas das coisas que o marketing pode fazer por uma empresa.

Para elaborar o plano de marketing a melhor estratégia é utilizar o mix de marketing, baseado nos 4 Ps.

Produto/serviço

Atendimento odontológico *in loco*, incluindo as especialidades de clínica geral, estética, endodontia e periodontia para funcionários das empresas localizadas em Primavera do Leste.

Estes atendimentos serão oferecidos em forma de diárias. Estas podem ser contratadas na sua forma básica, que inclui procedimentos realizados pelo clínico geral, como: prevenção, profilaxia, restaurações simples em resina e exodontias simples, e atendimento de urgência; ou em sua forma *plus*, que inclui, além dos procedimentos acima, atendimentos de endodontia, estética e periodontia.

Praça

Com o propósito de alcançar o cliente e atingir o público-alvo, o Centro Odontológico Móvel irá até o cliente.

O serviço que será oferecido para as empresas será *in loco*, ou seja, o funcionário/paciente não precisa se deslocar para receber o benefício.

O cliente/empresa ainda terá a possibilidade de montar e contratar seu pacote de serviços personalizado.

Promoção

Uma das estratégias será descobrir onde o cliente consome informações e quais os seus formatos preferidos, para despertar o interesse do cliente pelo serviço oferecido. Serão utilizados meios de comunicação e mídia eletrônica para divulgação e manutenção do marketing.

Deverá ser abordado de forma clara e objetiva os questionamentos dos clientes e pacientes, esclarecendo suas dúvidas e gerando satisfação. O negócio será apresentado diretamente e de forma presencial aos recursos humanos das empresas (clientes), em formato explicativo enaltecendo os valores e benefícios que este serviço oferece às empresas e seus funcionários. Serão confeccionados materiais tanto virtuais como impressos para esta apresentação e divulgação.

O Centro Odontológico Móvel oferecerá campanhas, projetos e ações sociais dentro das empresas e na comunidade de forma aberta, para fortalecer a prevenção e a promoção da saúde bucal, junto aos funcionários, familiares e comunidade de modo geral.

Será importante estreitar o relacionamento com o cliente através das pesquisas de satisfação para aprimorar a qualidade dos serviços.

Preço

Na área da saúde, o preço reflete o valor criado pelo profissional e está diretamente ligado à confiança que o cliente/paciente deposita neste profissional. As diárias básicas serão oferecidas a um custo de R\$3.000,00, enquanto as diárias *plus* custarão R\$5.000,00. Os valores das diárias diferenciadas e personalizadas serão calculados com base na escolha dos produtos.

Plano operacional

O plano operacional mostra a operacionalização dos serviços e como eles se relacionam para criar e entregar o valor prometido ao cliente.

O Centro Odontológico Móvel funcionará em uma unidade móvel adaptada e contará com 01 consultório odontológico e equipamentos.

Serão necessárias uma sala e uma vaga de garagem (endereço fixo), onde trabalharão os profissionais da área administrativa. Este espaço também será utilizado como apoio para a unidade móvel, estoque de materiais e centro de materiais e esterilização (CME) conforme as normas da vigilância sanitária.

Mesmo sendo uma unidade móvel devemos nos preocupar com o conceito de hotelaria como uma tendência da estratégia de marketing, devendo o Centro Odontológico Móvel apresentar-se de forma organizada e limpa, ser um ambiente claro e confortável para que os pacientes se sintam à vontade para se submeterem ao tratamento.

O Centro Odontológico Móvel irá funcionar de segunda a sexta-feira das 7 às 17 horas e terá a capacidade inicial para atender 20 pacientes/dia, sendo uma consulta de 30 minutos aproximadamente.

A figura 3 abaixo traz o quadro de profissionais que comporá o Centro Odontológico Móvel e as atividades que estes desenvolverão.

	Quantidade Cargo/Função	Atividades a serem desenvolvidas
01	Gestor	Gerenciar a empresa em todas as suas funções
02	Cirurgiões dentistas	Realizar os procedimentos odontológicos
02	Administrativo	Realizar as funções administrativas da empresa
01	Motorista	Dirigir a unidade móvel
02	Auxiliares de saúde bucal	Acompanhar e auxiliar o dentista durante os procedimentos Operar o centro de materiais e esterilização

Figura 3: Quadro de Profissionais

Todos os profissionais serão devidamente qualificados para exercer suas funções, e passarão por treinamentos e reciclagens para se alinharem à filosofia do negócio, a fim de realizarem um atendimento em equipe, humanizado e competente.

Nota-se que as atitudes positivas e habilidades dos funcionários das empresas da área da saúde são um diferencial, ajudando na fidelização de clientes. Portanto, manter profissionais capacitados e atualizados sempre conquista novos clientes.

Será disponibilizado equipamento de proteção individual (EPI) para utilização pela equipe técnica.

Plano financeiro

O plano financeiro do Centro Odontológico Móvel representa todo o investimento necessário bem como a utilização dos recursos financeiros aplicados ao negócio, e por meio de estimativas mostrará os possíveis resultados.

Estimativa de investimentos fixos

As planilhas de investimentos fixos mostram todos os bens que deverão ser adquiridos para que o Centro Odontológico Móvel possa funcionar adequadamente.

Estão relacionados os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios e veículo que serão adquiridos, representando um total de R\$324.500,00.

A unidade móvel será adquirida de uma loja de usados a um melhor custo, e já está devidamente equipada com os itens que um consultório necessita. Podemos assim definir os principais equipamentos que compõem a unidade móvel: Equipo, cadeira, mocho, aparelho de RX, ultrassom, compressor, autoclave.

A unidade móvel apesar de usada, está nova, em ótimo estado e tanto o veículo como os equipamentos ainda estão na garantia.

Quadro 1: Máquinas e Equipamentos

Máquinas e Equipamentos				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Instrumentais Clínicos	200	40,00	8.000,00
2	Computador	3	4.000,00	12.000,00
3	Frigobar	1	700,00	700,00
4	Smartfone	3	500,00	1.500,00
Sub Total A				22.200,00

Quadro 2: Móveis e utensílios

Móveis				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Estação de trabalho	2	700,00	1.400,00
2	Cadeira	4	100,00	400,00
3	Outros	1	500,00	500,00
Sub Total B				2.300,00

Quadro 3: Veículos

Veículos				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Unidade Móvel equipada (equipamentos principais descritos no tópico 4.2.5.1 acima)	1	300.000,00	300.000,00
Sub Total C				300.000,00

Quadro 4: Total de Investimentos fixos

Investimentos Fixos	Sub Total A+B+C	324.500,00
----------------------------	------------------------	-------------------

Investimentos pré-operacionais

Estão listados nos investimentos pré-operacionais alguns gastos necessários para a operacionalização do negócio. Em termos de reforma, será necessária a instalação do Centro de Materiais e Esterilização, isso exigirá algumas adaptações no imóvel onde funcionará este serviço. A estimativa destes investimentos é de R\$25.120,00.

Quadro 5: Investimentos pré-operacionais

Serviços e Taxas				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Tx prefeitura + Vigilância sanitária	1	2.500,00	2.500,00
2	Materiais de consumo	300	30,00	9.000,00
3	Uniforme	14	80,00	1.120,00
4	Papelaria	1000	1,00	1.000,00
5	Registro da empresa	1	3.500,00	3.500,00
6	Tx Detran	1	3.000,00	3.000,00
7	Treinamento	2	1.000,00	2.000,00
8	Instalação CME	1	2.500,00	2.500,00
9	Outros	1	500,00	500,00
Total D				25.120,00

Capital de giro

O capital de giro corresponde ao montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, como pagamento de despesas, estoque de

materiais de consumo, reserva de caixa, ou seja, são recursos necessários para que a empresa realize suas operações.

Quanto ao estoque, deve-se ter atenção para não comprar em excesso, evitando o desperdício ou investimento desnecessário, e também quanto à validade dos materiais observando os itens com maior giro, pois estoque parado pode representar prejuízos. Deverá ser feita uma pesquisa de preços com diversos fornecedores, negociar bons preços e boas condições de pagamento.

O capital de giro da empresa foi calculado em R\$97.526,00.

Quadro 6: Estimativa de Capital de Giro

Capital de Giro		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
	Lançamentos	Valor Mensal (R\$)					
1	Faturamento Total Mensal	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00	60.000,00
2	Custo Fixo Total Mensal	42.630,00	42.630,00	42.630,00	42.630,00	42.630,00	42.630,00
3	Custo Variável Total Mensal	450,00	900,00	1.350,00	1.800,00	2.250,00	2.700,00
Resultado Mensal		-33.080,00	-23.530,00	-13.980,00	-4.430,00	5.120,00	14.670,00
		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
	Lançamentos	Valor Mensal (R\$)					
1	Faturamento Total Mensal	70.000,00	80.000,00	90.000,00	100.000,00	90.000,00	100.000,00
2	Custo Fixo Total Mensal	42.630,00	42.630,00	42.630,00	42.630,00	42.630,00	42.630,00
3	Custo Variável Total Mensal	3.150,00	3.600,00	4.050,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Resultado Mensal		24.220,00	33.770,00	43.320,00	52.870,00	42.870,00	52.870,00

Investimento total

O total de investimento refere-se à soma dos investimentos fixos, investimentos pré-operacionais e o capital de giro. Observa-se que o investimento total será neste caso no valor de R\$447.146,00. A fonte de recursos é 100% de capital próprio.

Quadro 7: Investimento Total

Investimento			
	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
1	Investimento Fixo Sub Total A + B + C	324.500,00	72,57%
2	Investimento Pré-Operacional Total D	25.120,00	5,62%
3	Capital de Giro *	97.526,00	21,81%
	TOTAL DE INVESTIMENTO	447.146,00	100%

Estimativa de faturamento anual

A estimativa do faturamento foi baseada no potencial do mercado considerando a capacidade produtiva inicial do Centro Odontológico Móvel. Praticamente não há sazonalidade neste ramo. O faturamento é representado pela receita da venda de serviços. De acordo com a orientação recebida foi feito uma estimativa de se faturar 10% no primeiro mês, em relação à capacidade máxima de faturamento, com um aumento proporcional até atingir 100% no décimo mês. Atingindo o valor de R\$740.000,00 ao final do primeiro ano.

Quadro 8: Estimativa de faturamento Anual

Faturamento Anual														
			Mês 1		Mês 2		Mês 3		Mês 4		Mês 5		Mês 6	
	Serviço/ Produto	Preço Unit. (RS)	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total
1	Serviço 1	3.000,00	0	-	0	-	10	30.000,00	0	-	10	30.000,00	10	30.000,00
2	Serviço 2	5.000,00	2	10.000,00	4	20.000,00	0	-	8	40.000,00	4	20.000,00	6	30.000,00
	Faturamento Total Mensal		10.000,00		20.000,00		30.000,00		40.000,00		50.000,00		60.000,00	
			Mês 7		Mês 8		Mês 9		Mês 10		Mês 11		Mês 12	
	Serviço/ Produto	Preço Unit. (RS)	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total	Q	Valor Total
1	Serviço 1	3.000,00	10	30.000,00	10	30.000,00	5	15.000,00	0	-	5	15.000,00	0	-
2	Serviço 2	5.000,00	8	40.000,00	10	50.000,00	15	75.000,00	20	100.000,00	15	75.000,00	20	100.000,00
	Faturamento Total Mensal		70.000,00		80.000,00		90.000,00		100.000,00		90.000,00		100.000,00	

Faturamento Total 1ºAno

740.000,00

Estimativa do custo fixo operacional

São todos os gastos que são pagos independentemente do nível de faturamento do negócio. O custo abaixo foi estimado considerando uma margem de segurança. Observa-se que o maior custo fixo é com o maior investimento do negócio, os recursos humanos, de acordo com a planilha o custo fixo mensal será de R\$42.630,00 e o anual de R\$511.560,00.

Quadro 9: Estimativa de custo fixo operacional

Custo fixo mensal		
	Despesas	Valor Mensal (R\$) *
1	Aluguel	850,00
2	IPTU	60,00
3	Energia Elétrica	50,00
4	Telefone e internet	1.000,00
5	Salários + encargos	40.000,00
6	Manutenção de equipamentos	500,00
7	Água	100,00
8	Despesas Financeiras	70,00
	TOTAL CUSTO FIXO MENSAL	42.630,00
	TOTAL CUSTO FIXO ANUAL	511.560,00

Estimativa de custo variável mensal

O custo variável mensal máximo foi estimado em R\$4.500,00, e a projeção anual calculada nesta planilha seguiu a mesma orientação do faturamento, ou seja, a estimativa de 10% do custo variável mensal máximo no primeiro mês, que seria atingida no décimo mês. O custo variável total no primeiro ano está estimado em R\$33.750,00.

Quadro 10: Estimativa de custo variável mensal

Custo Variável Anual							
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
	Despesa	Valor Mensal (RS)					
1	Materiais e Medicamentos	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00
2	Serviços de Terceiros	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00
3	Manutenção Eventual	50,00	100,00	150,00	200,00	250,00	300,00
	Custo Variável Total Mensal	450,00	900,00	1.350,00	1.800,00	2.250,00	2.700,00

Custo Variável Anual		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Despesa	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)
1	Materiais e Medicamentos	2.100,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
2	Serviços de Terceiros	700,00	800,00	900,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
3	Manutenção Eventual	350,00	400,00	450,00	500,00	500,00	500,00
Custo Variável Total Mensal		3.150,00	3.600,00	4.050,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00

Indicadores de viabilidade

Para saber se a empresa é viável, se ela vai operar com lucro ou prejuízo, é interessante se orientar pelos indicadores abaixo, através deles é possível prever o resultado do Centro Odontológico Móvel.

Ponto de equilíbrio

Representa o quanto o Centro Odontológico Móvel precisará faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Este valor foi estimado em R\$536.006,23, foi calculado dividindo o custo fixo total pelo índice da margem de contribuição, significando que a empresa deve ter uma receita total de R\$536.006,23 para cobrir todos os seus custos. Vale lembrar aqui que o negócio só terá lucro se ultrapassar o ponto de equilíbrio.

Quadro 11: Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	Valor (R\$)
Receita Total Anual	740.000,00
Custo Fixo Total Anual	511.560,00
Custo Variável Total Anual	33.750,00
Margem de Contribuição	0,95
Ponto de Equilíbrio*	536.006,23

Fonte: Aatoria Própria

Lucratividade

É um importante indicador econômico das empresas. Este conceito aparece quando comparamos o lucro líquido com as receitas. Se o centro odontológico possuir uma boa lucratividade significa que terá mais condições de competir no mercado. Uma empresa com este potencial pode investir mais. O centro odontológico possui uma lucratividade estimada de 0,26, ou seja, 26%.

Quadro 12: Lucratividade

Lucratividade	Valor (R\$)
Receita Total Anual	740.000,00
Custo Fixo Total Anual	511.560,00
Custo Variável Total Anual	33.750,00
Lucro Líquido Anual**	194.690,00
Lucratividade**	0,25

Fonte: Aatoria Própria

Prazo de retorno do investimento

Este indicador representa o tempo que o investidor levará para recuperar o investimento que fez no negócio. É calculado dividindo o investimento total pelo lucro líquido. No caso do Centro Odontológico Móvel este prazo está estimado em 2 anos e 4 meses, significa dizer que após este tempo o investidor terá recuperado tudo o que investiu neste negócio.

Quadro 13: Prazo de retorno do investimento

Prazo de Retorno do Investimento	Valor (R\$)
Investimento Total	447.146,00
Lucro Líquido Anual**	194.690,00
Prazo de Retorno**	2,30

Retorno do Investimento	2 anos
	4 meses

Fonte: Aatoria Própria

Considerando que os resultados são positivos para estes três indicadores, conclui-se que o Centro Odontológico Móvel é um negócio viável do ponto de vista financeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se reconhecer que, após aplicar o Canvas e desenvolver um plano de negócios para a ideia inicial, o que possibilitou a realização de análises diversas, este empreendimento é considerado viável e factível. O serviço proposto firma-se como um serviço viável, apresentando baixo custo de gestão e preços competitivos, além de gerar valores para empresas e funcionários.

Contudo, vale ressaltar que é preciso considerar as limitações do estudo apresentado, por se tratar de um plano de negócios resumido e sem implementação propriamente dita. Também não foi possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir comparações.

Para um estudo futuro sugere-se uma pesquisa para mensurar redução efetiva de custos na iniciativa privada bem como a redução do absenteísmo, a fim de promover um aumento da produtividade para atendimentos desta natureza.

Apesar deste modelo ter sido desenvolvido para a iniciativa privada, considerando a população de rua em grandes centros, poderia ser interessante pensar na possibilidade de viabilizar um estudo para que esta proposta possa atender as populações itinerantes, trazendo um viés social para este projeto, que poderá ser mantido pelo SUS ou mesmo por contrapartida da iniciativa privada.

Empreender e inovar na área da saúde no Brasil é um grande desafio, diante da falta de incentivo e dos poucos recursos disponibilizados à pesquisa. Porém, independentemente de incentivos governamentais, a iniciativa privada segue apresentando valiosos resultados.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Saúde. **Unidades Móveis Odontológicas**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portalms.saude.gov.br/acoes-e-programas/politica-nacional-de-saude-bucal/atencao-basica/unidades-moveis-odontologicas-uom>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. 308 p.
- COELHO, Marina Pereira *et al.* Absenteísmo por causas odontológicas em uma empresa agropecuária da Região Sudeste do Estado de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde**. Vitória, v.12, n.1, 14-18, 2010. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/RBPS/article/view/279/192>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.
- FRANCO, Erico Jacomino. **Liga do Sorriso**: Inauguração da carreta odontológica. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Bm2IrKH1EnQ>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: [s.n.], 2003. 108 p. Disponível em: <https://docplayer.com.br/889693-Metodologia-da-pesquisa.html>. Acesso em: 30 jan. 2019.

- MOTA, Júnia Nara Gonçalves *et al.* Absenteísmo por causa odontológica: uma revisão de literatura relacionada à ausência no trabalho e à saúde bucal do trabalhador. **Revista da Faculdade de Odontologia – UPF**. Passo fundo, v.20, n.2, 264-270, 2015. Disponível em: http://revodonto.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-40122015000200022&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 30 jan. 2019.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PRIMAVERA DO LESTE. Disponível em: <http://www.primaveradoleste.mt.gov.br/>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília. 2013. Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/%24File/2021.pdf. Acesso em: 04 fev.2019.
- SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf. Acesso em: 20 out.2018.
- SESC. **OdontoSesc**. Disponível em: <http://www.sesc.com.br/portal/saude/odontologia/odontosesc/odontosesc>. Acesso em: 02 fev. 2019.
- SESI. **Unidade Móvel de Odontologia**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.sesisp.org.br/para-industria/unidade-movel-de-odontologia>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- SIQUEIRA, Marcos Tadeu de. **Portal da Indústria**. 2017. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/artigos/marcos-tadeu-de-siqueira/investir-em-saude-e-seguranca-no-trabalho-e-estrategico-para-os-negocios/>. Acesso em: 12jan. 2019.

Artigo 6

Estudo de viabilidade para a abertura de uma empresa especializada em serviços de saúde para idosos na cidade de São Paulo

Feasibility study for the opening of a company specialized in health services for the elderly in the city of São Paulo

Milena de Souza Correa Peixinho

Graduada em Biomedicina pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE/SP com habilitação em Análises Clínicas e MBA em Gestão da Saúde pelo Centro Universitário São Camilo. Atuou em diversos laboratórios de Urgência e Emergência e desde 2014 atua como Analista de Custos na AFIP - Associação Fundo de Incentivo à Pesquisa - São Paulo/SP.

Resumo

O aumento da população idosa no Brasil, tem dado origem a novos mercados e serviços. O objetivo deste estudo foi apresentar uma proposta para análise de viabilidade para a instalação de uma empresa especializada na prestação de serviços para idosos relacionados com a reabilitação, promoção e prevenção da saúde na cidade de São Paulo. A metodologia adotada foi revisão bibliográfica de livros e artigos científicos relacionados às palavras-chaves “envelhecimento populacional”, “desafios em saúde”, “inovações dos serviços de saúde”, “serviços para idosos”, “modelo de negócio”, “Modelo Canvas” e “plano de negócios” no período entre março de 2018 a fevereiro 2019. Após elaboração do modelo Canvas e análise dos dados do plano de negócios, principalmente o item plano financeiro, pode-se considerar que a hipótese da implantação do Famili Serviços para Idosos na cidade de São Paulo é aceitável, pois a empresa mostrou-se rentável e lucrativa. Sua implementação contribui para o envelhecimento bem-sucedido, com autonomia, integrando os idosos a sociedade, os familiares também são beneficiados com a presença de um ente querido ativo e participativo e as operadoras de saúde evitam internações repetidas e de alto custo. Considerando um mercado em expansão, sugere-se que novos estudos sejam realizados para avaliar o perfil e as maiores necessidades que esse público enfrenta, com o objetivo de agregar informações que resultem em melhorias e inovações dos serviços de saúde prestados aos idosos.

Palavras-chave: Envelhecimento ativo. Inovação dos serviços de saúde. Modelo Canvas. Empreendedorismo em saúde. Estudo de viabilidade. Serviços para idosos.

Abstract

The fast growth of the ageing population has opened up new markets and services. The objective of this paper was to present a feasibility study for the establishment of a company specialized in the provision of services for the elderly related to the rehabilitation, health promotion and prevention in the city of São Paulo. The methodology adopted was a bibliographic review of books and scientific articles related to the keywords “ageing population”, “health challenges”, “innovation of health services”, “services for the elderly”, “business model”, “Business Canvas Model” and “business plan” in the period between March/2018 to February/2019. After elaborating the Business Canvas model and analyzing the data of the business plan, mainly the item concerning financial plans, it can be considered that the hypothesis of implementing the Family Service for the Elderly in the city of São Paulo is acceptable considering that the company is demonstrated to be cost-effective and profitable. Its implementation contributes to successful aging, with autonomy, integrating the elderly into society. Moreover, family members are also benefited by the presence of an active and participative close relative and health care providers avoid repeated hospitalizations with high costs. Considering an expanding market, it is suggested that new studies be conducted to evaluate the profile and the most important needs that this public

faces, with the objective of aggregating information that results in improvements and innovations of the health services provided to the elderly.

Keywords: Active ageing. Innovation of health services. Canvas Model. Health entrepreneurship. Feasibility study. Services for the elderly.

INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população brasileira está relacionado a um fenômeno mundial que ocorre devido à redução das taxas de fecundidade e de mortalidade, além do aumento da expectativa de vida. Segundo a Organização Mundial da Saúde – OMS (2005), até 2025 o Brasil será o sexto país do mundo com o maior número de pessoas idosas.

De acordo com publicação da Prefeitura de São Paulo (2015), com base nos últimos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e informações da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE, a população do município de São Paulo está envelhecendo. Em 2000, a população paulistana idosa representava 9,32%, em 2010 11,89% e em 2018 14,75%, isso corresponde um aumento de mais de 58% do total da população idosa em apenas 18 anos. Também, de acordo com as mesmas publicações, o município de São Paulo registrou em 2000, um índice de envelhecimento de 37,50, ou seja, para cada 100 crianças de 0 – 14 anos, havia 37,50 idosos de 60 anos ou mais. Em 2010, o mesmo índice alcançou 57,25 e em 2018 a taxa está em 76,87. Estudos indicam (SEADE, 2015) que a partir de 2027, São Paulo terá mais idosos que jovens morando na cidade.

Apesar do envelhecimento acelerado da população, percebe-se que os serviços especializados no atendimento de reabilitação, promoção e prevenção da saúde dos idosos não são suficientes, além de serviços que favoreçam o envelhecimento ativo e com qualidade de vida na cidade de São Paulo. De acordo com o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES (2018) existem apenas 80 serviços de *Home Care* no município de São Paulo e a maioria das empresas prestam exclusivamente o serviço de atenção domiciliar isolado e não levam em conta as outras necessidades dos idosos.

Esse fenômeno tem levado a uma reorganização dos serviços de saúde, pois essa população exige cuidados específicos e com maior complexidade. Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018), os serviços voltados para o atendimento dos idosos estão entre os 12 negócios mais promissores para se investir. Segundo a mesma pesquisa, os idosos são atraídos por oferta de produtos e serviços específicos que atendam suas necessidades e com atendimentos personalizados, independente do preço final, pois 71% idosos possuem independência financeira. Negócios que oferecem produtos ou serviços voltados para promoção da saúde, lazer, bem-estar e

qualidade de vida estão entre os mais promissores, visto que 45% dos idosos, segundo o IBGE, sentem dificuldades para encontrar esse tipo de serviço adequado para sua idade. A partir disso, percebe-se que o envelhecimento populacional tem dado origem a novos mercados e serviços.

Todos esses dados indicam que existe a necessidade da criação de novos serviços na cidade de São Paulo para atender a população idosa que demanda por uma assistência mais especializada, personalizada e humanizada, visto que ela tende a crescer cada vez mais devido à redução das taxas de fecundidade e de mortalidade, além do aumento da expectativa de vida.

Apesar da ideia de empreendimento ser promissora, a abertura de um novo negócio apresenta riscos. Antes de começar um negócio é importante conhecer o produto que se quer vender, para isso são necessários muito estudo, pesquisa, análise e planejamento. Para tanto, é indispensável à utilização de ferramentas que auxiliem o desenvolvimento e a modelagem de negócios como o Modelo Canvas e o Plano de Negócio. Dessa forma é possível ter o conhecimento profundo do negócio, dos clientes, dos fornecedores, da concorrência, das tendências sobre o produto no futuro, da situação financeira e principalmente do caixa.

Tendo em vista a oportunidade identificada, o objetivo do estudo foi elaborar um Modelo Canvas e um Plano de Negócios a fim de apresentar dados e informações que ofereçam suporte para a análise da viabilidade financeira e operacional para a abertura de uma empresa especializada na prestação de serviços para idosos relacionados com a reabilitação, promoção e prevenção da saúde na cidade de São Paulo.

REVISÃO DE LITERATURA

O envelhecimento populacional se traduz em maior carga de doenças na população, mais incapacidades e aumento do uso dos serviços de saúde, em geral, os idosos apresentam doenças crônicas e múltiplas que perduram por vários anos e exigem acompanhamento constante, cuidado permanente, medicação contínua e exames periódicos. (VERAS, 2009).

“A prevenção e o retardamento de doenças e fragilidades, a manutenção da saúde, a independência e autonomia em uma população mais velha serão os maiores desafios relacionados à saúde decorrentes ao envelhecimento da população” (VERAS, 2012, p.232).

Portanto, a nova realidade demográfica e epidemiológica brasileira aponta para a urgência de mudanças e inovações nos serviços de saúde, visto que os modelos vigentes se mostram ineficientes e de alto custo.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2005 indicou os três pilares da estrutura de política para o envelhecimento ativo: participação, saúde e segurança (BORGES, 2008). De acordo com Veras (2008) um modelo de atenção à saúde do idoso eficaz precisa aplicar todos os níveis de prevenção e possuir um fluxo de ações de educação, de promoção à saúde, de prevenção de doenças, de postergação de moléstias e de reabilitação de agravos. A prestação de serviço deve estar centrada na presença de profissionais da saúde com capacidade resolutiva para atender desde idosos autônomos, independentes, ativos e saudáveis, bem como idosos fragilizados, com múltiplas patologias e com perda de capacidade funcional (VERAS, 2008), proporcionando um planejamento individualizado da sua assistência (FERNANDES et al, 2009).

Estudos revelam que cerca de 40% dos indivíduos com mais de 65 anos precisam de algum tipo de ajuda para realizar tarefas como fazer compras, cuidar das finanças, preparar refeições e limpar a casa. Cerca de 10% desse grupo requer auxílio para realizar tarefas básicas, como tomar banho, alimentar-se, vestir-se, ir ao banheiro, sentar e levantar da cama e cadeira. Cuidar do idoso em casa é uma situação que deve ser preservada e estimulada, porém cuidar de um idoso incapacitado durante 24 horas por dia sem pausa é uma tarefa muito desgastante. Além disso, as estruturas familiares estão sofrendo modificações rápidas, devido separações, divórcios, crescente número de idosos viúvos, redução da fecundidade e crescente participação da mulher (tradicional cuidadora) no mercado de trabalho, o que passa a requerer que o Estado e o mercado privado dividam com a família as responsabilidades no cuidado com a população idosa. Nos países mais desenvolvidos já existem organizações que têm como objetivo manter o idoso em casa oferecendo suporte para a família e disponibilizando um profissional para alternar os cuidados do indivíduo, além de instituições que disponibilizam diversos serviços que contribuem para o envelhecimento ativo e com qualidade de vida, reduzindo custos com despesas médicas (KARSCH, 2003).

Em 2003 o Estatuto do Idoso no parágrafo IV indica a necessidade de viabilização de formas alternativas de participação, ocupação e convívio do idoso com as demais gerações. Diante desse contexto, os grupos de convivência vão ao encontro à promoção do envelhecimento ativo, com o objetivo de preservação das capacidades e do potencial de desenvolvimento do indivíduo idoso (BORGES, 2008).

Atualmente, a maioria dos serviços de saúde apresenta apenas caráter tradicional curativo, porém medidas de promoção e prevenção da saúde têm provado efetividade em todo o mundo. Estudos internacionais confirmam essa tendência e apontam uma redução da disfuncionalidade entre os idosos, resultando em uma população idosa mais saudável (VERAS, 2009).

Diante do exposto, tanto por questões de saúde pública, de economia e de cidadania, faz-se necessário que os serviços de saúde públicos e privados inovem e

ofereçam um atendimento mais adequado, moderno e resolutivo para os idosos (VERAS, 2008). Segundo Rodrigues (2007), é preciso olhar o idoso não apenas como um portador de incapacidades inerentes do processo de envelhecimento, mas como uma pessoa integrada num meio social e econômico que precisa ser adaptado as novas circunstâncias de vida.

Após identificar uma oportunidade de mercado, o empreendedor deve visualizar suas ideias e procurar estudar o ambiente no qual ele deseja se instalar através da conceituação de modelo de negócios. Antes de se lançar no mercado, a empresa precisa compreender como funciona o seu negócio internamente e externamente para definir o modelo de negócio ideal e as estratégias a serem adotadas (MACEDO et al., 2013).

Segue a descrição dos nove componentes do modelo Canvas:

- Segmento de clientes – define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar e servir.
- Proposta de valor – descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.
- Canais – descreve como a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor.
- Relacionamento com clientes – descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.
- Fontes de receita – representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
- Recursos principais – descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio funcionar.
- Atividade-chave – descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar.
- Parcerias principais – descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócio funcione.
- Estrutura de custos – descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Segundo Dornelas (2008), o plano de negócios é a parte fundamental do processo empreendedor. O plano de negócios é uma ferramenta operacional que descreve os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, possibilitando identificar algumas situações que não se apresentam eficientes contribuindo para ações preventivas de situações anormais, também pode

ser utilizado como um instrumento de avaliação e projeção dos resultados (SANTOS e SILVA, 2012).

Segue a estrutura geral do plano de negócios:

- Sumário executivo – apresenta um resumo de todo o planejamento e estrutura do negócio.
- Análise de mercado – descreve o mercado, os clientes, os concorrentes e os fornecedores.
- Plano de marketing – descreve os principais produtos ou serviços da empresa, além de definir a política de preço, canais de distribuição e meios de divulgação a ser adotada pela instituição.
- Plano operacional – descreve o fluxo operacional e determina a capacidade produtiva considerando todos os recursos necessários.
- Plano financeiro – apresenta estimativa de investimentos, além de projeções de custos, despesas e resultado financeiro, além de indicadores de viabilidade e prazo de retorno do investimento.

O desenvolvimento do plano de negócios não garante o sucesso do negócio, porém contribuiu para que o empreendedor aprimore a ideia, permite conhecer todos os pontos fortes e fracos do futuro negócio, analisa o volume de recursos necessário, a lucratividade e a rentabilidade, facilita o processo de tomada de decisões, detecta riscos e ameaças previamente evitando transtornos e possíveis prejuízos.

METODOLOGIA

O estudo consistiu de revisão bibliográfica, através de pesquisas dos bancos de dados MedLine; PubMed, LILACS-BIREME e SCIELO no período de março de 2018 a fevereiro de 2019. Foram selecionados artigos científicos publicados nos últimos cinco anos e também artigos com maior tempo de publicação desde que apresentassem informações relevantes para a pesquisa. Durante o levantamento bibliográfico foram utilizadas diversas combinações de palavras-chaves, como por exemplo: “envelhecimento populacional”, “desafios em saúde”, “inovações dos serviços de saúde”, “serviços para idosos”, “modelo de negócio”, “Modelo Canvas” e “plano de negócios”. A pesquisa bibliográfica incluiu artigos de revisão, consensos, editoriais e caso-controle escritos em inglês, português e espanhol.

Considerou-se também para elaboração deste artigo, a estrutura proposta por Dornelas (2014) com o desenvolvimento do processo empreendedor, envolvendo a concepção da ideia, Modelo Canvas e Plano de Negócios.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir deste capítulo, será desenvolvido o estudo de viabilidade para a instalação do *Famili Serviços para Idosos* na cidade de São Paulo através das ferramentas operacionais conhecidas como modelo Canvas e o plano de negócios com o objetivo estruturar o modelo de negócio proposto.

Segue abaixo o quadro Modelo Canvas elaborado para a empresa *Famili Serviços para Idosos*:

Quadro 1- Modelo Canvas para *Famili Serviços para Idosos*. São Paulo, 2019.

FAMILI SERVIÇOS PARA IDOSOS				
Parceiros-Chave Locadora de frota corporativa Diversos profissionais: psicólogos, fonoaudiólogos, nutricionistas, professores de educação física e de artesanato Fornecedores de materiais, medicamentos e aluguel de equipamentos hospitalares Empresas de remoção Escritórios de arquitetura e empreiteiras	Atividades-Chave Serviços de promoção, prevenção e reabilitação da saúde dos idosos Assistência especializada, personalizada e humanizada para idosos Recursos Principais Equipe assistencial multidisciplinar, administrativa e de apoio Materiais descartáveis, medicamentos e cadeira de rodas Estrutura física Veículos	Proposta de Valor Diversidade de serviços para atender as necessidades dos idosos Equipe multidisciplinar altamente capacitada Encontros e eventos para integração social Serviços de <i>Home Care</i> Consultoria e adequação de residência Serviço de transporte e acompanhamento	Relação com Cliente Assistência pessoal personalizada Canal exclusivo para comunicação direta entre os familiares e os profissionais responsáveis pelo atendimento Site com área exclusiva para elogios, sugestões e reclamações. Canais Atendimento pessoal Redes sociais Site Indicação Internet	Segmento de Mercado Familiares de Idosos Idosos Planos de Saúde
Estrutura de Custos Estrutura física Locação de veículos Recursos humanos		Fonte de Renda		
		30% contratos com planos de saúde Serviços de <i>Home Care</i> - 40% Serviços de Transporte e acompanhamento - 20% Cursos, palestras, oficinas terapêuticas e eventos - 10%	70% contratos com pessoa física - pacotes de serviços mensais e avulsos Atendimento pontual com profissional específico - 25% Consultoria e adequação de residência - 5%	

Segmento Cliente

O segmento de clientes compreenderá idosos do município de São Paulo, de classe média alta que necessitam de cuidados, transporte e acompanhamento, além de familiares de idosos que não dispõem de tempo e conhecimento técnico para atender todas as necessidades que esse público requer. Também serão atendidos planos de saúde que precisem contratar serviços de *home care* para atender seus beneficiários. Para cada perfil de cliente será oferecido serviços personalizados e especializados.

Proposta de Valor

A proposta de valor do *Famili Serviços para Idosos* será oferecer uma diversidade de serviços através de uma equipe multidisciplinar altamente capacitada em atender todas as necessidades que os idosos encontram atualmente em seu dia a dia.

- Qual valor será entregue para o cliente? Serão entregues aos clientes serviços especializados nos cuidados dos idosos, dentre eles: *Home Care*; Transporte e Acompanhamento; Consultoria e adequação de residência; Promoção de encontros e eventos para a integração social; Serviços de remoção; Atendimento pontual com profissionais especializados.
- Qual problema estará ajudando a resolver? Com o aumento do envelhecimento populacional e a queda da taxa de fecundidade, existem poucos serviços especializados no atendimento de reabilitação, promoção e prevenção da saúde dos idosos no município de São Paulo.
- Que necessidade estará satisfazendo? A necessidade de serviços especializados para atender os idosos com limitações físicas e de locomoção, os familiares de idosos que não dispõem de tempo e conhecimento técnico para atender todos os cuidados que esse grupo exige e os planos de saúde que oferecem a internação domiciliar como alternativa a internação hospitalar.
- Que conjunto de serviços será oferecido para cada segmento de clientes? Será oferecida a contratação de 4 a 24 horas por dia (mensal ou avulso) de acordo com as necessidades de cada cliente para os serviços de *Home Care* e transporte e acompanhamento, além da contratação de serviços de consultoria e adequação de residência para prevenção de acidentes ou para receber os serviços de *Home Care*. Também a promoção de encontros e eventos periódicos, como por exemplo, organização de bailes para a terceira idade, aulas de artesanato, palestras sobre saúde e bem-estar e entre outros como forma de promover a integração social e estimular o envelhecimento ativo e com qualidade de vida.

Canais

Como principal forma de contato com os clientes pessoa física, serão escolhidos o recurso online como sites e redes sociais. As páginas virtuais permitem a divulgação dos serviços aos clientes com baixo custo e eficiência. E por meio da internet, pretende-se realizar o credenciamento na rede de atendimento de diversos planos de saúde em busca de novos contratos para o atendimento de *Home Care*. Outro canal utilizado será o atendimento pessoal no escritório, onde o cliente poderá conhecer a diversidade dos serviços oferecidos, a equipe altamente especializada e a estrutura. Devido ao bom atendimento, outra forma de divulgação será através da indicação dos clientes, para isso será desenvolvido cartões de visita e folders.

Relacionamento

O relacionamento ocorrerá principalmente através da assistência pessoal personalizada, uso do aplicativo *WhatsApp*, telefone e e-mail para compartilhar informações relevantes, esclarecimento de dúvidas e para prestar um atendimento personalizado com o objetivo de oferecer os serviços que mais se adaptam às necessidades de cada cliente. Também serão utilizados esses mesmos meios em conjunto com as redes sociais para a divulgação de todos os serviços oferecidos incluindo a tabela de valores, além da divulgação dos eventos que serão realizados periodicamente.

Como diferencial, o site apresentará uma área exclusiva, onde os familiares dos idosos terão um usuário e senha para o acesso do relatório que a equipe atualizará diariamente com todas as atividades realizadas, o estado de saúde e a evolução do paciente, nesse ambiente também será possível que os familiares deixem recados com orientações e dúvidas para a equipe específica que estará responsável pelo atendimento do paciente. O site também vai dispor de uma área exclusiva para elogios, sugestões e reclamações para o aprimoramento constantemente dos serviços prestados.

Como forma adicional de fidelização dos clientes, serão oferecidos descontos para os usuários que indicarem amigos ou que fechem pacotes bimestrais de serviços.

Fontes de Receita

A composição das fontes das receitas será através de contratos particulares com pessoa física (aproximadamente 70%) e através dos contratos com os planos de saúde para os serviços de *Home Care* (aproximadamente 30%).

O objetivo será oferecer uma diversidade de serviços através de pacotes mensais ou contratações esporádicas que atendam às necessidades individuais de cada cliente. Por exemplo, para o serviço de *Home Care*, serão oferecidos os serviços de enfermagem (auxiliares ou técnicos) e cuidadores de idosos em plantões de 4, 8, 12 ou 24 horas, além

de atendimento pontual de fisioterapia, fonoterapia, nutrição e terapia ocupacional. Também será disponibilizado o serviço de remoção simples de paciente, aplicação de medicação e procedimentos de enfermagem em domicílio.

Como diferencial, o *Famili Serviços para Idosos* oferecerá outros serviços para atender a população idosa que têm interesse no envelhecimento saudável, ativo e autônomo, como por exemplo, o Serviço de Transporte e Acompanhamento dos idosos para atividades rotineiras, como consultas, exames, compras, serviços bancários e outras atividades diárias. O acompanhamento em consultas e exames realizados por um profissional da área da saúde, ajuda no esclarecimento de tudo que é dito pelo médico e ainda tranquiliza os familiares de que o idoso não irá esquecer de nenhuma orientação. Já a função de acompanhante em atividades sociais garante o aumento da socialização, melhora da autoestima e da qualidade de vida dos idosos. Os idosos tendem a se sentir ressentidos ao serem vistos amparados por profissionais vestidos de branco, por passar uma imagem de dependência, como forma de amenizar esse sentimento negativo, será elaborado um serviço de acompanhamento no qual os profissionais serão totalmente capacitados técnica e emocionalmente para dar suporte aos idosos, se vestirão de forma elegante, porém não de branco. Desta forma, poderão ser vistos como um amigo ou membro da família, o que promoverá autoestima e respeito pelos sentimentos dos idosos.

Para garantir a segurança e autonomia dos idosos, serão oferecidos os serviços de Consultoria e Adequação de Residências, onde a equipe profissional e experiente prestará uma consultoria para a adequação da residência do idoso, com a finalidade de prevenir quedas, orientando sobre a instalação de barras de apoio, corrimãos e outros elementos de segurança, mobilidade e acessibilidade. Também será oferecido o serviço de consultoria antes do cliente receber os serviços de *Home Care*, com o objetivo de adaptar a residência de acordo com as novas necessidades dos seus usuários, tornando o ambiente seguro, acessível, confortável e principalmente que possibilitem a autonomia e independência do idoso com deficiência ou mobilidade reduzida.

Periodicamente haverá a promoção de cursos, palestras, oficinas ocupacionais terapêuticas e eventos na sede com o objetivo de contribuir na promoção, prevenção e reabilitação da saúde, interação social, estimulação cognitiva, percepção e memorização.

Recursos Principais

Os principais recursos necessários serão os humanos, composto de uma equipe multidisciplinar altamente especializada no atendimento dos idosos composta por médico geriatra, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, fisioterapeuta e terapeuta ocupacional, além da equipe administrativa e de apoio que inclui os

cuidadores de idosos, recepcionista e auxiliar de serviços gerais. Os funcionários serão peças fundamentais do negócio, pois terão contato direto com os clientes, por esse motivo receberão capacitação e os recursos necessários para a realização do atendimento com qualidade.

Também será necessário um espaço para a estrutura física da sede com aproximadamente 150 m², nesse local teremos a recepção, sala da diretoria e dos serviços administrativos, copa e espaço de convivência para os funcionários, auditório, espaço de convívio e de atividades para os idosos, banheiros destinados aos clientes e funcionários, sala de estoque de materiais e medicamentos e espaço para serviços de apoio. Também serão necessários outros recursos físicos principais, como mesas e cadeiras para escritório, computadores, armários para escritório, arquivos, bebedouro, ventiladores, aparelhos de áudio e vídeo, aparelho multifuncional (copiadora e impressora), aparelhos telefônicos, cadeiras para o auditório, telão, sofás para a recepção, mesa, cadeiras e armários para a copa, geladeira e micro-ondas. Além disso, serão necessários recursos operacionais como: linha telefônica, internet, carro para o transporte dos clientes, materiais descartáveis, medicamentos e cadeira de rodas.

Atividades-Chave

A principal atividade oferecida pela empresa serão os serviços de prevenção, promoção e reabilitação da saúde dos idosos, como forma de suprir a necessidade de assistência especializada, personalizada e humanizada para esse público. O *Famili Serviços para Idosos* é uma empresa visionária que traz como diferencial diversos serviços de suporte a terceira idade de forma descomplicada e personalizada em um único local.

Parcerias-Chave

O estabelecimento de parcerias com empresas de materiais descartáveis, medicamentos e de aluguel de equipamentos hospitalares será um diferencial do negócio. Dessa forma será possível negociar um valor mais acessível devido à venda em quantidade, além de contar com a logística para a entrega dos produtos a domicílio, com o objetivo de proporcionar mais comodidade, conforto e economia para nossos clientes.

Visto que o foco da empresa será a saúde e o bem-estar dos idosos, serão estabelecidas parcerias com escritórios de arquitetura e empreiteiras para realização das visitas de consultoria e para terceirização da execução dos serviços de adequações e das reformas necessárias nas residências dos clientes.

Para proporcionar soluções completas em *Home Care* aos clientes, serão estabelecidas parcerias com empresas de remoção de pacientes com todo o suporte necessário para garantir a locomoção do paciente entre sua residência e hospitais/

clínicas, com total segurança, eficiência e agilidade. Esse serviço oferecerá condições adequadas conforme as necessidades de cada paciente, em situações de alta hospitalar, realização de tratamento contínuo e exames em geral. Além disso, apresentará uma estrutura completa para transportar pacientes com necessidades especiais e dificuldades de locomoção.

Também haverá parcerias com diversos profissionais esporadicamente para atender demandas específicas quando solicitadas, como por exemplo, com psicólogos, fonoaudiólogos e nutricionista para o atendimento domiciliar, pretende-se incorporar essas especialidades ao quadro de funcionários com o aumento da demanda de atendimentos. Além disso, outros profissionais serão contratados periodicamente para os cursos, palestras e eventos, como professores de educação física, artesanato, dança, entre outros.

A princípio, será estabelecida parceria com uma empresa de terceirização de frota de veículos corporativos para o transporte dos clientes que contratam os serviços de Transporte e Acompanhamento de Idosos. Após diversas análises, identificou-se uma série de benefícios e serviços agregados que possibilitam a diminuição de aproximadamente 25% dos custos operacionais que a frota própria envolve, como a depreciação, manutenção, seguro e entre outros, além da eliminação da ociosidade e do aumento da disponibilidade de veículos com o aumento da demanda, a garantia de veículos sempre novos e adequados para as necessidades e potencialidades da empresa. Com o possível aumento das solicitações de serviço de transporte, poderá ser avaliada a possibilidade da troca da terceirização da frota pela frota própria de veículos.

Estrutura de Custos

Os principais custos do *Famili Serviços para Idosos* serão os custos fixos com a estrutura física que envolve o aluguel do imóvel para o escritório, água, luz, telefone e internet, além dos recursos humanos e a locação dos veículos. Também deverão ser considerados os custos com a aquisição do estoque inicial dos insumos e com os móveis e utensílios que serão fundamentais para o início das atividades.

Antes mesmo de a empresa iniciar suas operações, haverá custos significativos com alvarás, adequação do espaço e divulgação através da internet e de material impresso.

Sumário Executivo

A empresa terá como foco a comercialização de diversos serviços personalizados direcionados para atender as diversas necessidades dos idosos, como serviços de *Home Care*, transporte e acompanhamento, serviços de remoção, consultoria e adequação de residências, além da promoção de eventos e atividades periódicas. O público-alvo a ser atingido são idosos de classe média alta que apresentam limitações físicas ou de

mobilidade e que desejam aumentar a interação social, além de familiares de idosos e planos de saúde.

Os preços serão calculados com base nos custos e com uma margem inferior do que é praticado pela concorrência. O principal meio de divulgação dos serviços será através do site e mídias sociais.

A equipe do *Famili Serviços para Idosos* será composta por profissionais altamente especializados no atendimento da terceira idade, como por exemplo, médico geriatra, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, cuidadores, fisioterapeuta e terapeuta ocupacional, além dos profissionais administrativos e de apoio.

De acordo com o plano financeiro, será necessário o investimento inicial total no valor de R\$ 311.287,00 distribuídos entre os investimentos fixos (máquinas, equipamentos e móveis), pré-operacionais (gastos com reforma e taxas para abertura da empresa) e o capital de giro (recursos necessários para financiar a continuidade das operações da empresa). Sendo que a fonte de recurso será composta 16,06% de capital próprio, 6,42% de capital de terceiros e 77,51% de empréstimos em longo prazo. Como fonte das receitas identificou-se cerca de 8 tipos de serviços para serem comercializados, dentre eles: serviços de *Home Care* de alta, média e baixa complexidade, atendimento pontual com profissionais especializados (fisioterapeuta, terapeuta ocupacional e enfermeira), acompanhamento e transporte de idosos, cursos e eventos, consultoria e adequação de residência e remoção. Considerando a produção máxima do *Famili Serviços para Idosos* estima-se uma média de 1.242 atendimentos por mês gerando R\$ 168.450,00 de faturamento.

Através da análise de viabilidade foi possível identificar que o negócio poderá apresentar um faturamento superior ao ponto de equilíbrio com média de 16% de lucro líquido por ano, além de apresentar um tempo curto de retorno do investimento, aproximadamente 1 ano e 7 meses, o que indica que a implantação da empresa é viável.

Análise de Mercado

O envelhecimento da população brasileira está relacionado a um fenômeno mundial que ocorre devido à redução das taxas de fecundidade e de mortalidade, além do aumento da expectativa de vida. Segundo a Organização Mundial da Saúde, até 2025 o Brasil será o sexto país do mundo com o maior número de pessoas idosas. Esse fenômeno tem levado a uma reorganização dos serviços de saúde, pois essa população exige cuidados específicos e com maior complexidade.

O envelhecimento populacional tem dado origem a novos mercados e serviços. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2018, os serviços voltados para o atendimento dos idosos estão entre os 12 negócios mais promissores para se investir. Segundo a mesma pesquisa, os idosos são atraídos por oferta de produtos e serviços

específicos que atendam suas necessidades e com atendimento personalizado, independente do preço final, pois de acordo com o IBGE, 71% idosos possuem independência financeira. Negócios que oferecem produtos ou serviços voltados para promoção da saúde, lazer, bem-estar e qualidade de vida estão entre os mais promissores, visto que 45% dos idosos, segundo o IBGE, sentem dificuldades para encontrar esse tipo de serviço adequado para sua idade.

O perfil dos clientes compreende idosos de classe média alta que buscam serviços diferenciados e personalizados que atendam todas as mais variadas necessidades de cuidados, promoção e prevenção da saúde, tratamento e reabilitação das doenças, transporte, acompanhamento, além de atividades que promovam o bem-estar e qualidade de vida. Também familiares de idosos que não dispõem de tempo e conhecimento técnico para atender todas as necessidades que esse público requer e planos de saúde que precisam contratar serviços diferenciados para atender seus beneficiários.

Estudos indicam que em 2027, São Paulo terá mais idosos que jovens morando na cidade. A sede do *Famili Serviços para Idosos* será localizada na região Central de São Paulo, visto que segundo projeção realizada pela Fundação SAEDE essa será a região que concentrará o maior número de idosos até 2030. Porém, os atendimentos serão realizados em toda Grande São Paulo.

Após pesquisa mercadológica, foi possível identificar os principais concorrentes do *Famili Serviços para Idosos*, segue abaixo a atuação deles no mercado, além dos pontos fortes e fracos identificados:

- **Senior Concierge:** Será alocado no Jardim Paulista, oferecendo serviços domiciliares de suporte a terceira idade (contratação avulsa ou mensal), como por exemplo, cuidadores, cuidados pós-operatórios, acompanhantes e *check up* da residência.
- **Pontos fortes:** Reconhecimento pela mídia, conta com diversas publicações na imprensa e atuação de mais de 30 anos na área da saúde.
- **Pontos fracos:** O atendimento será apenas no Centro estendido de São Paulo e não oferecerá atividades para a promoção e prevenção da saúde.
- **60+ Concierge:** Oferecerá atendimento ou acompanhamento periódico para a realização de tarefas cotidianas.

Pontos fortes: Oferecerá serviços diferenciados, como auto assistência, gerenciamento de agenda e doméstico, como diferencial possui o Cartão-Presente dos serviços.

Pontos fracos: Não oferecerá serviços de cuidados médicos ou em tempo integral e atividades para promoção e prevenção saúde.

- **Koru Centro Dia:** Será alocado na Chácara Klabin, com um espaço destinado para as pessoas idosas independentes e autônomas passarem o dia, neste local receberão alimentação e medicações orais, além de participarem de atividades.

Pontos fortes: Oferecimento de oficinas terapêuticas, atividades físicas e lazer durante o dia.

Pontos fracos: Não atende idosos que necessitam de auxílio permanente ou que estão acamados e não possui atendimento domiciliar.

Através dessa análise foi possível identificar que a maioria dos serviços oferecidos estão relacionadas apenas ao atendimento *Home Care* e que não existe no mercado um concorrente que apresente a mesma diversidade de serviços que o *Famili* capaz de atender todas as necessidades dos idosos em um único local.

Para a prestação dos serviços do *Famili Serviços para Idosos*, serão necessários diversos fornecedores de produtos ou serviços, como por exemplo, locadora de veículos e equipamentos hospitalares, distribuidores de materiais e medicamentos, empresas de remoção e empreiteiras. Os fornecedores serão escolhidos preferencialmente do próprio município para que o atendimento seja rápido e com menor custo de transporte, mas sempre levando em consideração a qualidade, preço e forma de pagamento.

Também serão estabelecidas parcerias com diversos prestadores de serviços esporadicamente para atender demandas específicas quando solicitadas, como por exemplo, com psicólogos, fonoaudiólogos e nutricionista para o atendimento domiciliar, a intenção é que conforme a demanda por esses profissionais aumentar, serão incorporadas essas especialidades ao quadro de funcionários. Além disso, outros profissionais serão contratados periodicamente para os cursos, palestras e eventos, como professores de educação física, artesanato, dança, entre outros.

Matriz SWOT

Através da análise SWOT foi possível identificar as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado e as forças e fraquezas apresentadas pela própria empresa. Segue abaixo a análise SWOT do *Famili Serviços para Idosos*:

Ambiente Externo

Oportunidades: No ambiente externo é possível ver o crescimento do mercado voltado para o atendimento dos idosos devido ao aumento da expectativa de vida, redução das taxas de mortalidade e fecundidade, além das famílias não disporem de tempo e conhecimento técnico para atender seus parentes. Também é possível observar o maior interesse da população no envelhecimento saudável, ativo e autônomo, além do que a maioria dos idosos possui autonomia financeira e sentem falta de serviços especializados que atendam todas as suas necessidades.

Ameaças: No ambiente externo é possível observar o aumento da concorrência, principalmente relacionada aos serviços de *Home Care*, segundo o boletim da FEHOESP (Federação dos Hospitais, Clínicas, Casas de Saúde, Laboratórios de

Pesquisa e Análises Clínicas e demais estabelecimentos de Serviços de Saúde do Estado de São Paulo) esse tipo de serviço registrou um crescimento de 34,9% em São Paulo. Outro desafio está relacionado ao crescimento acelerado do número de idosos em relação à mão de obra especializada disponível, além da crise econômica que o país tem passado que impacta diretamente no consumo das famílias, na redução do número de beneficiários dos planos de saúde e no aumento da concorrência com prestadores de serviço informal. Também existem barreiras culturais a serem quebradas, visto que tradicionalmente a família deve desempenhar o papel principal do cuidador e ainda para alguns a chegada da terceira idade é vista como o fim da vida o que resulta em solidão, depressão e falta de vontade para realizar qualquer atividade de convivência e interação.

Ambiente Interno

Pontos Fortes: No ambiente interno destaca-se a diversidade dos serviços oferecidos em um único local com uma assistência personalizada e especializada capaz de atender as mais variadas necessidades dos idosos e seus familiares, através de um atendimento humanizado. Como diferencial, o site apresentará um canal de comunicação exclusivo, onde serão disponibilizados para os familiares dos idosos um usuário e senha para o acesso do relatório que a equipe assistencial atualizará diariamente com todas as atividades realizadas, o estado de saúde e a evolução do paciente, nesse ambiente também será possível que os familiares deixem recados com orientações e dúvidas para a equipe específica responsável pelo atendimento do paciente.

Pontos Fracos: No ambiente interno é possível identificar dificuldades em relação à contratação e gestão dos serviços terceirizados, como por exemplo, a empreiteira para a manutenção e adequação de residências e a contratação de profissionais esporádicos para atender demandas que surgem repentinamente, nestes casos será preciso escolher prestadores de serviço de qualidade e comprometidos com o atendimento prestado para que o *Famili Serviços para Idosos* não tenha a imagem prejudicada no mercado. Outro desafio está relacionado à necessidade de aluguel de um imóvel com grande espaço físico para a realização das atividades e eventos programados, o que resultará em um custo fixo alto. Apesar de o escritório funcionar em horário comercial, o atendimento *in loco* será realizado 24 horas por dia, todos os dias da semana, isso requer a organização, planejamento e elaboração de uma escala mensal de trabalho para que os pacientes não sejam prejudicados com a falta do colaborador.

Segue um resumo da análise SWOT realizada:

Quadro 2- Análise SWOT Famili Serviços para Idosos. São Paulo, 2019.

Pontos Fortes (interno)	Pontos Fracos (interno)
<ul style="list-style-type: none"> * Diversidade de serviços em um único local * Assistência personalizada * Equipe multidisciplinar altamente especializada * Atendimento humanizado * Canal exclusivo para comunicação direta entre os familiares e os profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> * Alguns serviços oferecidos são terceirizados * Necessidade de aluguel de imóvel com grande espaço físico * Atendimento 24h * Contratação de profissionais esporádicos
Oportunidades (externo)	Ameaças (externo)
<ul style="list-style-type: none"> * Crescimento do mercado * Clientes com necessidades mal atendidas * Aumento da expectativa de vida da população * Redução das taxas de mortalidade e fecundidade * Autonomia financeira dos idosos * Famílias sem tempo para cuidar dos familiares idosos * Aumento do interesse da população no envelhecimento saudável, ativo e autônomo 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento da concorrência * Falta mão de obra especializada * Crise econômica * Barreiras culturais * Redução do nº de beneficiários dos planos de saúde * Concorrência com prestadores de serviço informal

Plano de Marketing

O plano de Marketing da empresa será composto pelos 4 P's:

Produto ou Serviço

A principal atividade oferecida pela empresa será serviço de prevenção, promoção e reabilitação da saúde dos idosos, como forma de suprir a necessidade de assistência especializada, personalizada e humanizada para esse público. Os serviços oferecidos serão:

- Home Care
- Atendimento pontual com profissionais especializados
- Transporte e Acompanhamento de idosos
- Consultoria e Adequação de Residência
- Promoção de encontros e eventos
- Serviços de remoção

Preço

Os preços serão calculados com base nos custos relacionados à prestação de serviços oferecidos. Outra estratégia que será adotada é a atuação da empresa com uma margem inferior de preço que é praticada pela concorrência, com o intuito de ser competitiva no mercado e oferecer serviços cujo preço esteja na faixa que o consumidor está disposto a pagar, como forma de garantir uma parcela significativa de clientes. Esta ação levará em consideração o retorno esperado no investimento realizado.

Promoção

Como principal forma de divulgação dos serviços, serão escolhidos o site e as redes sociais. As páginas virtuais permitem a divulgação dos serviços aos clientes com baixo custo e eficiência. E por meio da internet, será possível realizar o credenciamento na rede de atendimento de diversos planos de saúde em busca de novos contratos para o atendimento de *Home Care*.

Outra forma de divulgação será a distribuição de cartões de visitas e *folders* em locais que os idosos e seus familiares costumam frequentar, como por exemplo, hospitais, consultórios médicos, residências de longa permanência, academias para terceira idade e entre outros.

Praça

A sede do escritório será localizada na Rua: Batista Cepelos, 100 – Paraíso – São Paulo – SP. Com localização privilegiada próximo ao Metrô Ana Rosa, 400 metros do Parque da Aclimação e a 10 minutos da Avenida Paulista. Neste local será realizado o atendimento presencial, os cursos e eventos programados, além de ser a sede administrativa e estoque da empresa. O horário de funcionamento do escritório será de segunda a sexta-feira das 9 às 18h.

Para os serviços de *Home Care*, transporte e acompanhamento e consultoria e adequação de residência, o atendimento será *in loco* de acordo com a solicitação do cliente.

Plano Operacional

Por se tratar de uma empresa de serviços, os principais recursos necessários serão os humanos, composto por uma equipe multidisciplinar, apoio e administrativo. Foi construído o quadro abaixo com a quantificação do pessoal, cargos e atividades a serem desenvolvidas:

Quadro 3- Descrição do pessoal, cargos e atividades a serem desenvolvidas no Famili Serviços para Idosos. São Paulo, 2019.

Quant.	Cargo/Função	Atividades a serem desenvolvidas
1	Médico Geriatra	* Diretor Técnico * Responsável pelos pacientes e visitas domiciliares * Plantão à distância em caso de urgências e emergências
3	Enfermeiros	* Um dos enfermeiros será Responsável Técnico, coordenador das atividades assistenciais e responsável pela gestão dos materiais e medicamentos * Os outros enfermeiros serão responsáveis pelos turnos, elaboração das escalas de trabalho, realizar visitas de acompanhamentos dos pacientes, atendimentos de alta complexidade e atividades internas
6	Técnico de enfermagem	* Prestar cuidados diretos aos pacientes de média complexidade
6	Auxiliar de enfermagem	* Prestar cuidados diretos aos pacientes de baixa complexidade
1	Fisioterapeuta	* Responsável pela manutenção e reabilitação de toda a parte motora e respiratória em atendimento domiciliar * Participação em atividades internas
1	Terapeuta ocupacional	* Responsável pela manutenção e reabilitação de indivíduos com alterações cognitivas, afetivas, perceptivas e psicomotoras em atendimento domiciliar * Participação em atividades internas
6	Cuidadores de idosos	* Acompanhante de idosos em atividades rotineiras que não necessitam de cuidados de saúde
2	Administrador	* Um administrador será responsável pela gestão de pessoas, financeiro e faturamento * O outro administrador será responsável pelas compras, comercial e marketing;
1	Recepcionista	* Responsável pelo atendimento ao cliente pessoalmente, telefone e mídias sociais
1	Auxiliar de serviços gerais	* Responsável pela limpeza, esterilização e desinfecção dos materiais

Fonte: Autoria própria

O atendimento dos serviços de *Home Care* e de Acompanhamento de Idosos será realizado através de agendamento prévio, o cliente fará a contratação de acordo a quantidade de horas necessárias. Dessa forma será possível prestar um atendimento de qualidade e oferecer todos os recursos necessários, como por exemplo, a locação de veículos, a contratação dos serviços de remoção e dos profissionais especialistas que

não compõem o quadro de funcionários. Os serviços de Consultoria e Adequação de residência também serão agendados previamente.

Os serviços de Encontros e Eventos serão divulgados com antecedência através das mídias sociais, incluído todos os detalhes referentes às atividades e data da inscrição. Após o fechamento da turma com o número mínimo de inscritos, será divulgada a data do evento e a contratação do profissional parceiro, como por exemplo, professores de dança e educação física. De acordo com a demanda, podem-se incluir turmas fixas mensais para as atividades.

Projeta-se a seguinte capacidade de atendimento mensal para os serviços de *Home Care* e Serviços de Acompanhamento de Idosos com os funcionários efetivos levando em consideração a contratação de 4 horas diárias:

- atendimentos de alta complexidade: média 60 atendimentos/mês.
- atendimentos de média complexidade: média 330 atendimentos/mês.
- atendimentos de baixa complexidade: baixa 330 atendimentos/mês.
- atendimento pontual com profissionais especializados: média 150 atendimentos/mês
- Acompanhamento de idosos: média 330 atendimentos/mês

Estima-se a capacidade máxima para a realização dos encontros e eventos de aproximadamente 15 vezes por mês com no mínimo 10 inscritos, visto que existirá o espaço físico destinado para essa finalidade, será necessária a contratação dos profissionais esporádicos em alguns casos. Para os serviços de consultoria e adequação de residência serão disponibilizados 12 atendimentos por mês, visto que nesse caso específico depende-se da disponibilidade da empresa parceira. É possível oferecer também cerca de 15 atendimentos de serviço de remoção.

Plano Financeiro

O plano financeiro do *Famili Serviços para Idosos* abrange a estimativa dos investimentos fixos, investimentos pré-operacionais, faturamento, custo fixo operacional, custo variável operacional, capital de giro e indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade e o prazo de retorno do investimento).

Estimativa de Investimentos Fixos

O *Famili Serviços para Idosos* estima um investimento fixo de R\$ 35.487,00, distribuídos em bens necessários para que a empresa possa operar, como móveis, utensílios, máquinas e equipamentos, conforme demonstrado no Quadro 4. A princípio não será necessário investimento em veículos devido à opção de locação de frota.

Quadro 4- Descrição dos investimentos fixos. São Paulo, 2019.

Máquinas e Equipamentos				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Bebedouro	2	199,00	398,00
2	Ventilador	5	122,00	610,00
3	Projeter	1	456,00	456,00
4	Televisão	1	850,00	850,00
5	Computador	7	1.760,00	12.320,00
6	Tablet	6	169,00	1.014,00
7	Aparelho multifuncional	1	1.799,00	1.799,00
8	Geladeira	1	989,00	989,00
9	Micro-ondas	1	209,00	209,00
10	Telefone	4	29,00	116,00
11	Cadeira de Rodas	2	292,00	584,00
12	Maca	1	370,00	370,00
13	Tela de Projeção	1	299,00	299,00
14	Sistema de Som	1	524,00	524,00
15	Medidor de Pressão Arterial	8	96,00	768,00
16	Medidor de Glicose	8	64,00	512,00
17	Prancha para Transporte	1	199,00	199,00
Sub Total A				22.017,00

Móveis				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Mesa	9	189,00	1.701,00
2	Cadeira para auditório	35	238,00	8.330,00
3	Armário para escritório	3	241,00	723,00
4	Arquivo	1	303,00	303,00
5	Sofá	2	491,00	982,00
6	Cadeira	9	159,00	1.431,00
Sub Total B				13.470,00

Veículos				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	-	-	-	-
Sub Total C				-

Investimentos Fixos			Sub Total A+B+C	35.487,00
----------------------------	--	--	------------------------	------------------

Fonte: Autoria própria

3.11.1 Investimentos Pré-Operacionais

No Quadro 5 estão demonstrados os investimentos pré-operacionais, os quais totalizam R\$ 53.500,00, distribuídos em despesas de legalização da empresa e reforma do imóvel.

Quadro 5- Estimativa dos investimentos Pré-Operacionais. São Paulo, 2019.

Serviços e Taxas				
	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Alvenaria	1	32.000,00	32.000,00
2	Pintura	1	6.000,00	6.000,00
3	Piso	1	5.000,00	5.000,00
4	Elétrica e Lógica	1	7.000,00	7.000,00
5	Taxas	1	3.500,00	3.500,00
Total D				53.500,00

Resumo dos Investimentos Totais

Os investimentos totais do *Famili Serviços para Idosos* estão demonstrados no Quadro 6, sendo que o valor encontrado representa do somatório dos investimentos fixos (Quadro 4), investimentos pré-operacionais (Quadro 5) e capital de giro (Quadro 7).

Quadro 6- Estimativa dos investimentos totais. São Paulo, 2019.

Investimento			
	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
1	Investimento Fixo Sub Total A+B+C	35.487,00	11,40%
2	Investimento Pré-Operacional Total D	53.500,00	17,19%
3	Capital de Giro *	222.300,00	71,41%
TOTAL DE INVESTIMENTO		311.287,00	100%

Também foi realizada projeção do capital de giro necessário para que a empresa possa se manter durante o primeiro ano de atividade. Segue abaixo o Quadro 7 com a composição dos valores.

Quadro 7- Estimativa de capital de giro (1º ano). São Paulo, 2019.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Despesa	Valor Mensal (R\$)					
1 Faturamento Total Mensal	16.845,00	33.690,00	50.535,00	67.380,00	84.225,00	101.070,00
2 Custo Fixo Total Mensal	81.705,00	81.705,00	81.705,00	81.705,00	81.705,00	81.705,00
3 Custo Variável Total Mensal	1.010,00	2.020,00	3.030,00	4.040,00	5.050,00	6.060,00
Resultado Mensal	-65.870,00	-50.035,00	-34.200,00	-18.365,00	-2.530,00	13.305,00

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Despesa	Valor Mensal (R\$)					
1 Faturamento Total Mensal	117.915,00	134.760,00	151.605,00	168.450,00	168.450,00	168.450,00
2 Custo Fixo Total Mensal	81.705,00	81.705,00	81.705,00	81.705,00	81.705,00	81.705,00
3 Custo Variável Total Mensal	7.070,00	8.080,00	9.090,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00
Resultado Mensal	29.140,00	44.975,00	60.810,00	76.645,00	76.645,00	76.645,00
CAPITAL DE GIRO	222.300,00					

O Quadro 8 apresenta de forma resumida a composição da fonte de recursos que serão necessárias para o investimento total, sendo 16,06% de Capital próprio, 6,42% de Capital de terceiros e 77,51% de outras fontes.

Quadro 8- Composição da Fonte de Recursos. São Paulo, 2019.

Fonte de Recursos			
	Descrição	Valor (R\$) **	Percentual
1	Capital Próprio	50.000,00	16,06%
2	Capital de Terceiros	20.000,00	6,42%
3	Outros	241.287,00	77,51%
	TOTAL DE INVESTIMENTO	311.287,00	100%

Estimativa do faturamento mensal empresa

O Quadro 9, demonstra a estimativa de faturamento mensal considerando a capacidade máxima de atendimentos do *Famili Serviços para Idosos*. Através desse estudo é possível prever um faturamento total no valor de R\$ 168.450,00. Este valor calculado é baseado na perspectiva de 1.242 atendimentos por mês.

Quadro 9- Estimativa do faturamento mensal. São Paulo, 2019.

Faturamento				
	Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Qtde	Valor Total *
1	Serviços de Home Care - Alta complexidade - 4 horas	160,00	60	9.600,00
2	Serviços de Home Care - Média complexidade - 4 horas	140,00	330	46.200,00
3	Serviços de Home Care - Baixa complexidade - 4 horas	120,00	330	39.600,00
4	Atendimento pontual com Fisioterapeuta, Terapeuta Ocupacional e Enfermeira	150,00	150	22.500,00
5	Acompanhamento de idosos - 4 horas	80,00	330	26.400,00
6	Cursos e Eventos - mínimo 10 inscritos	1.000,00	15	15.000,00
7	Visita técnica para consultoria e adequação de residência	200,00	12	2.400,00
8	Serviços de Remoção (por trecho)	450,00	15	6.750,00
	Total E			168.450,00

Visto que provavelmente nos primeiros meses de atividade do negócio não será possível atingir a capacidade máxima de atendimentos, realizou-se uma projeção com a estimativa do faturamento do primeiro ano. O Quadro 10 apresenta os cálculos da projeção do faturamento anual, considerando o total do faturamento do mês 1 como o correspondente a 10% da capacidade máxima, o mês 2 o correspondente a 20% e assim por diante, mantendo-se estável a partir do mês 10, visto que se projeta que a partir do 10º mês esteja-se com a capacidade máxima de atendimentos. Através dessa projeção foi possível identificar que o faturamento total do primeiro ano será aproximadamente R\$ 1.263.375,00.

Quadro 10- Estimativa do faturamento anual (1º ano). São Paulo, 2019.

Faturamento Anual														
Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Mês 1		Mês 2		Mês 3		Mês 4		Mês 5		Mês 6		
		Q	Valor Total	Q	Valor Total									
1	Serviços de Home Care - Alta complexidade - 4 horas	160,00	6	960,00	12	1.920,00	18	2.880,00	24	3.840,00	30	4.800,00	36	5.760,00
2	Serviços de Home Care - Média complexidade - 4 horas	140,00	33	4.620,00	66	9.240,00	99	13.860,00	132	18.480,00	165	23.100,00	198	27.720,00
3	Serviços de Home Care - Média complexidade - 4 horas	120,00	33	3.960,00	66	7.920,00	99	11.880,00	132	15.840,00	165	19.800,00	198	23.760,00
4	Atendimento pontual com profissionais especializados	150,00	15	2.250,00	30	4.500,00	45	6.750,00	60	9.000,00	75	11.250,00	90	13.500,00
5	Acompanhamento de idosos - 4 horas	80,00	33	2.640,00	66	5.280,00	99	7.920,00	132	10.560,00	165	13.200,00	198	15.840,00
6	Cursos e Eventos - mínimo 10 inscritos	1.000,00	2	1.500,00	3	3.000,00	5	4.500,00	6	6.000,00	8	7.500,00	9	9.000,00
7	Visita técnica para consultoria e adequação de residência	200,00	1	240,00	2	480,00	4	720,00	5	960,00	6	1.200,00	7	1.440,00
8	Serviços de Remoção (por trecho)	450,00	2	675,00	3	1.350,00	5	2.025,00	6	2.700,00	8	3.375,00	9	4.050,00
Faturamento Total Mensal		16.845,00		33.690,00		50.535,00		67.380,00		84.225,00		101.070,00		

Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Mês 7		Mês 8		Mês 9		Mês 10		Mês 11		Mês 12		
		Q	Valor Total											
1	Serviços de Home Care - Alta complexidade - 4 horas	160,00	42	6.720,00	48	7.680,00	54	8.640,00	60	9.600,00	60	9.600,00	60	9.600,00
2	Serviços de Home Care - Média complexidade - 4 horas	140,00	231	32.340,00	264	36.960,00	297	41.580,00	330	46.200,00	330	46.200,00	330	46.200,00
3	Serviços de Home Care - Média complexidade - 4 horas	120,00	231	27.720,00	264	31.680,00	297	35.640,00	330	39.600,00	330	39.600,00	330	39.600,00
4	Atendimento pontual com profissionais especializados	150,00	105	15.750,00	120	18.000,00	135	20.250,00	150	22.500,00	150	22.500,00	150	22.500,00
5	Acompanhamento de idosos - 4 horas	80,00	231	18.480,00	264	21.120,00	297	23.760,00	330	26.400,00	330	26.400,00	330	26.400,00
6	Cursos e Eventos - mínimo 10 inscritos	1.000,00	11	10.500,00	12	12.000,00	14	13.500,00	15	15.000,00	15	15.000,00	15	15.000,00
7	Visita técnica para consultoria e adequação de residência	200,00	8	1.680,00	10	1.920,00	11	2.160,00	12	2.400,00	12	2.400,00	12	2.400,00
8	Serviços de Remoção (por trecho)	450,00	11	4.725,00	12	5.400,00	14	6.075,00	15	6.750,00	15	6.750,00	15	6.750,00
Faturamento Total Mensal		117.915,00		134.760,00		151.605,00		168.450,00		168.450,00		168.450,00		

Faturamento Total 1º Ano	1.263.375,00
---------------------------------	--------------

Estimativa do custo fixo operacional

O *Famili Serviços para Idosos* terá aproximadamente um custo fixo mensal no valor de R\$ 81.705,00. Esse valor irá contemplar os gastos com a estrutura física como aluguel, IPTU, energia elétrica, internet, telefone, água. Também se considera os salários, encargos, locação de veículos, as despesas com material de escritório e de limpeza, serviços contábeis, despesas financeiras e taxas.

O Quadro 11 apresenta a estimativa do custo fixo mensal e anual da empresa.

Quadro 11- Estimativa do custo fixo operacional. São Paulo, 2019.

Custo fixo mensal		
	Despesas	Valor Mensal (R\$) *
1	Aluguel	5.000,00
2	IPTU	1.500,00
3	Energia Elétrica	300,00
4	Telefone e internet	300,00
5	Salários + encargos	68.970,00
6	Locação de Veículos	5.100,00
7	Água	100,00
8	Contador	200,00
9	Material de Limpeza	60,00
10	Material de Escritório	100,00
11	Despesas Financeiras e Taxas	75,00
TOTAL CUSTO FIXO MENSAL		81.705,00
TOTAL CUSTO FIXO ANUAL		980.460,00

Estimativa do custo variável operacional

O Quadro 12 demonstra a estimativa do custo variável operacional mensal considerando a capacidade máxima de atendimentos do *Famili Serviços para Idosos*. Através desse estudo é possível prever um custo variável operacional total no valor de R\$ 10.100,00. Este valor calculado é baseado na perspectiva de 1.242 atendimentos por mês.

Quadro 12- Estimativa do custo variável operacional. São Paulo, 2019.

Custo variável mensal		
	Despesas	Valor Mensal (R\$)
1	Materiais e Medicamentos	2.000,00
2	Serviços de Terceiros	8.000,00
3	Manutenção Eventual	100,00
TOTAL CUSTO VARIÁVEL (máximo)		10.100,00

Visto que provavelmente nos primeiros meses de atividade do negócio não será possível atingir a capacidade máxima de atendimentos, realizou-se uma projeção com a estimativa do custo variável operacional do primeiro ano. O Quadro 13 apresenta os cálculos da projeção do custo variável operacional anual, considerando o total do custo do mês 1 como o correspondente a 10% da capacidade máxima, o mês 2 o correspondente a 20% e assim por diante, mantendo-se estável a partir do mês 10, visto que se projeta que a partir do 10º mês esteja-se com a capacidade máxima de atendimentos. Através dessa projeção foi possível identificar que o custo variável operacional total do primeiro ano será aproximadamente R\$ 75.750,00.

Quadro 13- Estimativa do custo variável operacional anual (1º ano). São Paulo, 2019.

		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
	Despesa	Valor Mensal (R\$)					
1	Materiais e Medicamentos	200,00	400,00	600,00	800,00	1.000,00	1.200,00
2	Serviços de Terceiros	800,00	1.600,00	2.400,00	3.200,00	4.000,00	4.800,00
3	Manutenção Eventual	10,00	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00
	Custo Variável Total Mensal	1.010,00	2.020,00	3.030,00	4.040,00	5.050,00	6.060,00
		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
	Despesa	Valor Mensal (R\$)					
1	Materiais e Medicamentos	1.400,00	1.600,00	1.800,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
2	Serviços de Terceiros	5.600,00	6.400,00	7.200,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
3	Manutenção Eventual	70,00	80,00	90,00	100,00	100,00	100,00
	Custo Variável Total Mensal	7.070,00	8.080,00	9.090,00	10.100,00	10.100,00	10.100,00
	Custo Variável Total 1º Ano	75.750,00					

Indicadores de Viabilidade

Com o objetivo de identificar a viabilidade da implantação do *Famili Serviços para Idosos*, adotou-se a utilização dos seguintes indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade e prazo do retorno do investimento.

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio apresenta o valor de receita mínimo que a empresa necessita para cobrir todos os gastos. Conforme apresentado no Quadro 14, para atingir o equilíbrio, será necessário que o *Famili Serviços para Idosos* possua um faturamento anual de R\$ 1.042.996,44.

Quadro 14- Cálculo do ponto de equilíbrio do *Famili Serviços para Idosos*. São Paulo, 2019.

Ponto de Equilíbrio		Valor (R\$)
	Receita Total Anual	1.263.375,00
	Custo Fixo Total Anual	980.460,00
	Custo Variável Total Anual	75.750,00
	Margem de Contribuição	0,94
	Ponto de Equilíbrio *	1.042.996,44

Lucratividade

O Quadro 15 demonstra o cálculo do índice de lucratividade anual do *Famili Serviços para Idosos*, que mede o lucro em relação aos serviços prestados. Desde modo verifica-se que sob os R\$ 1.263.375,00 de receita anual total da empresa, sobram R\$ 207.165,00 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e custos, o qual indica uma lucratividade de 16%.

Quadro 15- Cálculo do índice de lucratividade do *Famili Serviços para Idosos*. São Paulo, 2019.

Lucratividade		Valor (R\$)
	Receita Total Anual	1.263.375,00
	Custo Fixo Total Anual	980.460,00
	Custo Variável Total Anual	75.750,00
	Lucro Líquido Anual **	207.165,00
	Lucratividade **	0,16

Prazo de retorno do investimento

O Quadro 16 apresenta o cálculo do prazo do retorno do investimento, o qual demonstra que depois de 1 ano e 7 meses após o início das atividades da empresa, será recuperada, sob forma de lucro, todo o investimento com a instalação da empresa. Através desse cálculo foi possível identificar que o prazo apresenta um baixo risco, sendo seu retorno rápido.

Quadro 16- Cálculo do Prazo do Retorno do Investimento do Famili Serviços para Idosos. São Paulo, 2019.

Prazo de Retorno do Investimento	
	Valor (R\$)
Investimento Total	311.287,00
Lucro Líquido Anual	207.165,00
Prazo de Retorno **	1,50
** Indica que 1 ano e 7 meses é o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após elaboração do modelo Canvas e análise dos dados do plano de negócios, principalmente o item plano financeiro, pôde-se considerar que a hipótese da implantação do *Famili Serviços para Idosos* na cidade de São Paulo é aceitável. A proposta se mostrou rentável e lucrativa, apresentando o índice de 16% de lucratividade ao ano, além de curto prazo do retorno de investimento, aproximadamente 1 ano e 7 meses.

Vale ressaltar que é preciso considerar as limitações do estudo apresentado por se tratar da apresentação de um plano de negócios resumido e sem a implementação de uma organização, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

Contudo, o modelo de negócio proposto contribui para o envelhecimento bem-sucedido, permite que o idoso viva com autonomia, integrado a sociedade com aproveitamento de suas capacidades, os familiares também são beneficiados com a presença de um ente querido ativo e participativo e as operadoras de saúde evitam internações repetidas e de alto custo.

Considerando um mercado em expansão com o aumento do envelhecimento populacional no Brasil, sugere-se que novos estudos sejam realizados para avaliar o perfil e as maiores necessidades que esse público enfrenta, com o objetivo de agregar informações que resultem em melhorias e inovações dos serviços de saúde prestados aos idosos.

REFERÊNCIAS

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo de Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 616-

637, out./dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922014000400616&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 02 de fevereiro 2019. BORGES, Paula Lutiene de Castro et al. Perfil dos idosos frequentadores de grupos de convivência em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. *Caderno Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 12, p. 2798-2808, 2008. Disponível em: <<https://www.scielosp.org/pdf/csp/2008.v24n12/2798-2808/pt>>. Acesso em: 03 de fevereiro 2019.

DATASUS. **Tipo de estabelecimentos em São Paulo**. 2018. Disponível em: <http://cnes2.datasus.gov.br/Mod_Ind_Unidade.asp?VEstado=35&VMun=355030>. Acesso em: 23 abril 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 173 p.

FERNANDES, Maria das Graças Melo et al. Qualificadores Sócio-Demográficos, condições de saúde e utilização de serviços por idosos atendidos na atenção primária. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde*, v. 13, n. 2, p. 13-20, 2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/pc.pc-PC.006/Downloads/3438-9824-1-PB.pdf>>. Acesso em: 03 fevereiro 2019.

FUNDAÇÃO SEADE. **Número de idosos vai dobrar em São Paulo nos próximos 20 anos**. São Paulo, jan. 2015. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/numero-de-idosos-vai-dobrar-em-sao-paulo-nos-proximos-20-anos/>>. Acesso em: 24 abril 2018.

FUNDAÇÃO SEADE. **Perfil dos municípios paulistas**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.perfil.seade.gov.br/>>. Acesso em: 24 abril 2018.

KARSCH, Ursula M. Idosos dependentes: famílias e cuidadores. *Caderno Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p.861-866, 2003. Disponível em: <<https://www.scielosp.org/pdf/csp/2003.v19n3/861-866/pt>>. Acesso em: 03 de fevereiro 2019.

MACEDO, Mayara Atherino et al. Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. **Gestão e tecnologia para a competitividade**, 2013. Disponível em: <<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em: 02 de fevereiro 2019.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Informes Urbanos: Cresce o número de idosos na cidade de São Paulo**. São Paulo, nov. 2011. Disponível em: <http://smul.prefeitura.sp.gov.br/informes_urbanos/pdf/5.pdf>. Acesso em: 23 abril 2018.

REVISTA EXAME. **Cresce serviços particulares de Saúde no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/cresce-demanda-por-saude-particular-no-brasil/>>. Acesso em: 05 de novembro 2018.

RODRIGUES, Rogério Manuel Clemente. **Avaliação comunitária de uma população de idosos: da funcionalidade à utilização de serviços**. 2007. 423 f. Tese Doutorado em Ciências de Enfermagem - Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Porto, 2007.

SANTOS, Emanuel Alves dos; SILVA, Carlos Eduardo. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 37-62, 2012. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.001.0003/156>>. Acesso em: 02 de fevereiro 2018.

SEBRAE. **Negócios para público da melhor idade podem ser um bom empreendimento**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/negocios-para-publico-da-melhor-idade-podem-ser-um-bom-empreendimento,494d5d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05 de novembro 2018.

VERAS, Renato Peixoto et al. Desenvolvimento de uma linha de cuidados para o idoso: hierarquização da atenção baseada na capacidade funcional. **Revista Brasileira de Geriatria e Geontologia**, v. 16, n. 2, p. 385-392, 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4038/403838811018.pdf>>. Acesso em: 03 de fevereiro 2019.

VERAS, Renato Peixoto. Experiências e tendências internacionais de modelos de cuidado com o idoso. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 231-238, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csc/2012.v17n1/231-238/pt>>. Acesso em: 02 de fevereiro 2019.

VERAS, Renato. Envelhecimento populacional contemporâneo: demandas, desafios e inovações. **Revista Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 548-554, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/rsp/2009.v43n3/548-554/pt>>. Acesso em: 02 de fevereiro 2019.

VERAS, Renato. Envelhecimento populacional: desafios e inovações necessárias para o setor da saúde. **Revista do Hospital Universitário Pedro Ernesto**, Rio de Janeiro, p. 13-20, 2008. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistahupe/article/view/9276/7182>>. Acesso em: 02 de fevereiro 2019.

VERAS, Renato. Fórum. Envelhecimento populacional e as informações de saúde do PNAD: demandas e desafios contemporâneos. Introdução. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 10, p. 2463-2466, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csp/2007.v23n10/2463-2466/pt>>. Acesso em: 02 de fevereiro 2019.

Artigo 7

Programa *Stewardship* de Antimicrobianos:
análise de oportunidade de negócios na saúde

*Stewardship Antimicrobial Program:
Health Business Opportunity Analysis*

Nayara Aparecida de Oliveira Silva

Farmacêutica-Bioquímica graduada pela Universidade de São Paulo (USP) e vencedora do Prêmio Paulo Minami do Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (CRF-SP), concedido ao melhor aluno do Curso de Farmácia da Faculdade de Ciências Farmacêuticas – USP. Especialista em MBA em Gestão da Saúde e em Farmácia Clínica e Atenção Farmacêutica. Atualmente, mestranda do programa de pós-graduação em Ciências Farmacêuticas da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e Técnica de Informações Geográficas e Estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Resumo

O uso irracional de antimicrobianos, principalmente no ambiente hospitalar, aumentou o número de cepas resistentes aos antimicrobianos disponíveis no mercado, a incidência de infecções hospitalares graves e os índices de morbimortalidade. As agências reguladoras em saúde e a Organização Mundial de Saúde (OMS) têm preconizado o controle do uso de antimicrobianos, a fim de mudar esse cenário. O Programa *Stewardship* de Antimicrobianos é uma ferramenta que pode ser usada para disseminar o uso racional de antimicrobianos e aumentar a segurança e eficácia da antibioticoterapia. Assim, o estudo teve por objetivo avaliar a viabilidade de abertura de uma empresa de consultoria especializada no Programa *Stewardship* de Antimicrobianos. A metodologia adotada foi baseada na proposta de Dornelas, 2014 com o desenvolvimento do processo empreendedor, através da busca de informações na literatura e elaboração do Modelo Canvas de Negócios e Plano de Negócios para o empreendimento. A escassez de empresas especializadas em *Stewardship* e a crescente demanda pelo serviço, associado aos indicadores de viabilidade favoráveis, oferecem a oportunidade para criação de uma empresa de consultoria especializada em *Stewardship*.

Palavras-chave: Programa *Stewardship* de Antimicrobianos. Modelo Canvas de Negócios. Plano de Negócios.

Abstract

Irrational use of antimicrobials, especially in the hospital environment, has increased the number of commercially available antimicrobial resistant strains, the incidence of serious nosocomial infections and morbidity and mortality rates. Health regulatory agencies and the World Health Organization (WHO) have been advocating the control of antimicrobial use in order to change this scenario. The Stewardship Antimicrobial Program is a tool that can be used to disseminate rational antimicrobial use and increase the safety and efficacy of antibiotic therapy. Thus, the study aimed to evaluate the viability of a consulting firm specializing in the Stewardship Antimicrobial Program. The adopted methodology was based on the proposal of Dornelas (2014) with the development of the entrepreneurial process, through searching information in the literature and elaborating the Canvas Business Model and Business Plan for the enterprise. The scarcity of Stewardship companies and the growing demand for the service, coupled with favorable viability indicators, offer the opportunity to set up a Stewardship consulting firm.

Keywords: Antimicrobial Stewardship Program. Business Canvas Template. Business plan.

INTRODUÇÃO

A resistência aos antimicrobianos vem se intensificando rapidamente ao redor do mundo, colocando em risco a saúde da população. A resistência é atribuída ao uso irracional de antibióticos nos serviços de saúde e na agricultura, associado à estagnação no desenvolvimento de novos antimicrobianos. As instituições de saúde são locais altamente susceptíveis ao surgimento de cepas resistentes devido à alta vulnerabilidade dos pacientes a infecções, execução de procedimentos invasivos e uso massivo de antibióticos (VENTOLA, 2015).

As infecções hospitalares, principalmente as refratárias aos antimicrobianos mais usados, forçam os profissionais de saúde a prescrever antibióticos mais tóxicos e caros, prolongam o tempo de internação, aumentam o risco de eventos adversos, os gastos para recuperação do paciente e as taxas de morbimortalidade (VENTOLA, 2015). Os Centros para Controle e Prevenção de Doenças e as Agências Reguladoras na área da saúde, recomendam várias estratégias que as instituições e os profissionais de saúde podem adotar para reduzir a resistência aos antimicrobianos e as infecções hospitalares, como a implantação de um programa Antimicrobial *Stewardship*; melhorar as práticas de diagnóstico, rastreamento e prescrição; otimização da antibioticoterapia e prevenção da transmissão de infecções (VENTOLA, 2015a).

Diante desse cenário, os serviços de saúde têm aderido ao Programa Antimicrobial *Stewardship* para promover o uso racional de medicamentos, melhora da eficácia do tratamento, redução dos custos e dos eventos adversos e minimização do surgimento de resistência bacteriana (SANTOS et al., 2010). Assim, o mercado oferece uma oportunidade para criação de uma empresa de consultoria voltada para a implantação ou aprimoramento do Programa Antimicrobial *Stewardship* nas instituições de saúde.

O universo dos negócios está cada vez mais competitivo e dinâmico, obrigando as empresas a buscar informações e acompanhar as tendências para desenvolver novos produtos e serviços e, assim, manter-se ou entrar no mercado. As empresas precisam elaborar um modelo de negócios, como o *Business Model Canvas*, e um Plano de Negócios antes de lançar-se no mercado e, adaptá-lo de acordo com as necessidades, respostas e oscilações do mercado consumidor para avaliar a viabilidade do negócio (MACEDO et al., 2013). O objetivo do estudo, deste modo, foi avaliar a viabilidade da criação de uma empresa de consultoria em Antimicrobial *Stewardship* Program.

REVISÃO DA LITERATURA**Antimicrobial Stewardship Program**

O Programa Antimicrobial *Stewardship* é um método de gestão clínica e terapêutica de antimicrobianos, que visa à otimização da antibioticoterapia em termos de dose, posologia, duração do tratamento e indicação de uso, resultando em um tratamento

mais efetivo com o mínimo de toxicidade ou subsequente desenvolvimento de resistência (CEATENF, 2016).

Financeiramente, os antimicrobianos correspondem a mais de 30% dos orçamentos de farmácia hospitalar. Além dos custos diretos de aquisição dos antimicrobianos, o uso irracional de antimicrobianos e o aumento do número de cepas resistentes à antibióticos impactam na morbidade e mortalidade dos pacientes, bem como os custos com a assistência à saúde. Bacteremia e infecções do sítio cirúrgico devido a *Staphylococcus aureus* resistente à meticilina (MRSA) têm sido associadas a uma taxa de mortalidade mais alta do que infecções semelhantes devido a *S. aureus* sensível à meticilina, com o custo médio atribuível de um Infecção por MRSA variando de US\$ 9275 a US\$ 13.901. Da mesma forma, em comparação com infecções por *Enterococcus faecium* suscetíveis à vancomicina, infecções da corrente sanguínea devido a *E. faecium* resistente à vancomicina (VRE) foram associadas à diminuição da sobrevida, aumento do tempo de internação hospitalar e um custo atribuível de US\$ 27.190 por episódio. A implantação de um Programa *Stewardship* de Antimicrobianos eficiente pode reduzir o uso de antimicrobianos (22% a 36%), com economias anuais de com economias anuais de US\$ 200.000 a US\$ 900.000 em hospitais de grande e médio porte (DELLIT et al., 2007).

Segundo Dellit (2007) e MacDougall (2005), as principais estratégias adotadas pelo programa nas instituições de saúde são:

a) Auditoria prospectiva com intervenção e *feedback*: a auditoria prospectiva do uso de antimicrobianos com interação direta e *feedback* ao prescritor, realizada por um médico de doenças infecciosas ou por um farmacêutico clínico com treinamento em doenças infecciosas, pode resultar na redução do uso inadequado de antimicrobianos;

b) Formulário para restrição e pré-autorização de antimicrobianos: os requisitos de restrição e pré-autorização de antibióticos podem levar a reduções imediatas e significativas no uso e custo antimicrobiano e podem ser benéficos como parte de uma resposta multifacetada a um surto nosocomial de infecção;

c) Educação: a educação é considerada um elemento essencial de qualquer programa projetado para influenciar o comportamento de prescrição e fornece uma base de conhecimento que aumentará a aceitação das estratégias adotadas pela instituição;

d) Diretrizes clínicas: a desenvolvimento multidisciplinar de diretrizes práticas baseadas em evidências incorporando microbiologia local e padrões de resistência pode melhorar a utilização de antimicrobianos;

e) Ciclagem antimicrobiana: a substituição de um antimicrobiano por outro pode diminuir a pressão de seleção de forma transitória e reduzir a resistência ao agente restrito;

f) Terapia combinada: a terapia combinada tem um papel em certos contextos clínicos, incluindo o uso de terapia empírica para pacientes graves em risco de infecção por patógenos resistentes a múltiplos fármacos, para aumentar a amplitude da cobertura e a probabilidade de terapia inicial adequada;

g) Simplificação ou descalonamento da terapia: a simplificação ou o não-escalonamento da terapia antimicrobiana empírica com base nos resultados da cultura e a eliminação da terapia de combinação redundante podem direcionar mais eficazmente o patógeno causador, resultando em diminuição da exposição antimicrobiana e economia substancial de custos;

h) Otimização de dose: a otimização da dosagem antimicrobiana com base nas características individuais do paciente, no organismo causador, no local da infecção e nas características farmacocinéticas e farmacodinâmicas da droga é uma parte importante da administração antimicrobiana;

i) Parenteral para conversão oral: um plano sistemático para a conversão parenteral a oral de antimicrobianos com excelente biodisponibilidade, quando a condição do paciente permitir, pode diminuir o tempo de internação e os custos de assistência médica.

Modelo de Negócios Canvas

O *Business Model Canvas* (BMC) ou Modelo Canvas de Negócios, criado por Alexander Osterwalder em 2004, e aperfeiçoado em 2009 com o auxílio de Yves Pigneur e mais de 450 colaboradores de 45 países, é um método usado para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios. O BMC descreve um modelo de negócios, que pode ser definido como o processo de criação, entrega e captura de valor por uma empresa, a partir de nove componentes que abrange 4 áreas fundamentais de um negócio, ou seja, clientes (segmento de clientes), oferta (proposta de valor, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita) (OSTERWALTER et al., 2011).

Os nove componentes do BMC são dispostos em um quadro. Visualmente, o quadro divide-se em duas partes, o lado direito que enfatiza a parte lógica e racional do negócio com foco na eficácia do processo, e o lado esquerdo que aborda as questões emocionais voltadas para o relacionamento e interação entre os atores (clientes, parceiros e a empresa). A proposta de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado se desenvolve (MACEDO et al., 2013).

Plano de Negócios

O Plano de Negócios (PN) descreve um futuro empreendimento a partir do conhecimento sobre o negócio, os serviços ou produto a serem oferecidos, os objetivos e metas da empresa, o segmento de clientes atingido, os preços, a concorrência, o am-

biente de mercado, os recursos financeiros necessários e as fontes de financiamento. A elaboração de um PN diminui o risco de morte prematura de uma empresa, uma vez que uma parcela das situações operacionais desfavoráveis poderá ser prevista na teoria (papel), possibilitando a criação de planos de contingência para tais problemas (CHINSKI, 2006).

De acordo com o SEBRAE (2013a), os principais tópicos abordados no PN são:

a) Sumário Executivo: resumo do PN contendo os pontos mais importantes, como dados dos empreendedores, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fontes de recursos. Apesar de ser o primeiro tópico do PN, ele deve ser elaborado por último. A leitura do sumário permite que terceiros entendam claramente a ideia apresentada e a viabilidade do negócio;

b) Análise de Mercado: visa identificar as características dos clientes (segmento de mercado), dos concorrentes e dos fornecedores;

c) Plano de Marketing: nessa etapa é feita a descrição dos principais produtos e/ou serviços, dos preços, das estratégias promocionais, da estrutura de comercialização e da localização do negócio;

d) Plano Operacional: descreve os itens necessários para a execução do serviço, produção ou venda de produtos, o *layout* ou arranjo físico da empresa, capacidade produtiva, os processos operacionais e os recursos humanos necessários;

e) Plano Financeiro: determina o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. Para isso, é feita a estimativa dos investimentos fixos, do capital de giro, dos investimentos pré-operacionais, do investimento final, do faturamento mensal, dos custos de comercialização e dos indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento).

METODOLOGIA

Para verificar a viabilidade da consultora especializada no Programa de Antimicrobianos *Stewardship* foi feita uma abordagem qualitativa a partir dos dados encontrados na revisão da literatura. A busca foi feita nos bancos de dados PubMed, SciELO e Google Acadêmico usando os descritores Antimicrobial *Stewardship* Program, Modelo Canvas de Negócios, *Business Model Canvas*, Plano de Negócios e *Business Plan*. A metodologia adotada foi baseada na proposta de Dornelas, 2008 com o desenvolvimento do processo empreendedor para elaboração do Modelo Canvas de Negócios e do Plano de Negócios.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Modelo Canvas de Negócios

A proposta é que a empresa tenha como segmento de clientes as instituições de saúde que desejam reduzir as taxas de infecção hospitalar, promover o uso racional de antimicrobianos, melhorar a qualidade dos serviços desempenhados pela Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), aumentar a segurança do paciente e, conseqüentemente, reduzir os custos decorrentes de erros de medicação, eventos adversos e complicações de infecções nosocomiais. A proposta de valor da empresa será o oferecimento de consultoria personalizada, de acordo com os objetivos, estrutura, recursos e características do cliente.

Os canais de venda serão diretos, ou seja, o cliente poderá contratar os serviços mediante atendimento presencial, telefônico e eletrônico (internet). A divulgação dos serviços será via redes sociais, *websites* e revistas voltadas para os profissionais de saúde e propaganda em congressos e simpósios na área da saúde.

O fortalecimento do relacionamento cliente-empresa será feito através de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC), atendimento pós-venda para pesquisa de satisfação, canal online de perguntas e respostas e ouvidoria. As principais parcerias propostas serão fornecedoras de informação científica como Micromedex, UpToDate e Sanford Antimicrobial; especialistas na área de infectologia para fornecimento de recursos intelectuais a partir de cursos de atualização e capacitação; fornecedores de tecnologia para o desenvolvimento e manutenção do banco de dados e site da empresa.

As atividades essenciais para atender as propostas de valor e construção dos canais com os clientes serão a entrega de uma consultoria de qualidade, personalizada e que atenda as expectativas do cliente; promoção dos serviços de consultoria entre as instituições de saúde (segmento de clientes); mix de marketing para divulgação e consolidação da empresa no mercado.

Os recursos-chaves serão os recursos humanos especializados em infectologia, farmacologia antimicrobiana e gestão de recursos; plataformas de tecnologia para criação do banco de dados da empresa e consulta de informação científica.

Os principais custos para a execução dos serviços prestados pela empresa serão os pagamentos dos colaboradores e dos parceiros contratados; custos com infraestrutura física e custos com transporte dos colaboradores até o cliente para realização da consultoria. As principais receitas obtidas pela empresa serão as vendas de consultoria e contratos para oferecimento de cursos ou palestras em congressos, simpósios e *workshops* voltados para a área hospitalar. A figura 1 apresenta o Modelo Canvas de Negócios para uma consultora especializada no Programa *Stewardship* de Antimicrobianos.

Parceiros-Chave Bancos de dados científico: Micromedex, Sanford Guide, UpToDate; Especialistas em infectologia: atualização e capacitação dos colaboradores; Fornecedores de tecnologia: desenvolvimento e manutenção do banco de dados e site da empresa.	Atividades-Chave Consultoria; Capacitações; Palestras.	Proposta de Valor Consultoria personalizada de acordo com as características e recursos do cliente.	Relação Consumidor SAC; Atendimento pós venda; Canal de perguntas e respostas	Segmento de Clientes Instituições de saúde, com destaque para os serviços privados de média e alta complexidade.
	Recursos Principais Recursos humanos especializados em infectologia e gestão; Plataformas de tecnologia para criação do banco de dados.		Canais Atendimento presencial, telefônico e eletrônico; Redes sociais, sites e revistas de saúde; Propaganda em eventos na área da saúde.	
Custos Pagamento dos colaboradores e dos parceiros contratados; Gastos para manutenção da infraestrutura física e marketing; Gastos com transporte até o cliente para realização da consultoria.			Receita Vendas de consultoria; Contratos para oferecimento de cursos ou palestras em congressos, simpósios e workshops voltados para a área hospitalar.	

Figura 1: Business Model Canvas de uma consultora especializada no Programa Stewardship de Antimicrobianos.

Análise de Mercado

Análise do setor e dos clientes

Nos últimos anos o Ministério da Saúde (MS) tem incentivado a adoção de medidas para redução das taxas de infecção hospitalar, controle da resistência aos antimicrobianos e uso racional de antimicrobianos por meio de ações regulatórias, como a venda controlada de antibióticos e a obrigatoriedade da manutenção de uma Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH) nos estabelecimentos de saúde (BRASIL, 1998 e BRASIL, 2011).

Por isso, os serviços de saúde têm implantado na prática clínica o Programa de Racionalização do Uso de Antimicrobianos visando a otimização dos efeitos terapêuticos clínico; redução das consequências negativas do uso dos antibióticos como toxicidade, reações adversas e desenvolvimento de resistência; e a diminuição de custos sem prejudicar a qualidade do cuidado (DELLIT et al., 2007). A contratação de uma empresa especializada no Programa Stewardship de antimicrobianos pode auxiliar o processo de implantação ou adequação do Programa de Uso Racional de ATM e redução das taxas de infecção hospitalar.

O segmento de mercado inicial da empresa será as instituições de saúde pública e privada da grande São Paulo e, posteriormente, poderá ser expandida para o restante

do país. Os alvos principais serão as instituições de saúde de média e alta complexidade que buscam melhorar o gerenciamento de antibióticos e a qualidade dos serviços.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2009 existiam 2.541 estabelecimentos de saúde no município de São Paulo, sendo 540 públicos e 2.001 privados. Expandindo os dados para o estado de São Paulo, obtemos 14.215 serviços de saúde, nos quais 5.850 são públicos e 8.365 privados. Consolidando o serviço de consultoria no estado de São Paulo, podemos ampliar o mercado alvo para outras regiões do país, perfazendo um possível mercado de clientes de 94.070 serviços de saúde no Brasil.

Análise dos concorrentes

Os principais concorrentes da empresa serão outras empresas de consultoria especializadas em infectologia. Há duas empresas desse gênero em destaque no Brasil, uma localizada na zona oeste da cidade de São Paulo e outra em São Leopoldo no Estado do Rio Grande do Sul (PROQUALIS, 2018 e BRASA, 2018).

Na figura 2 são apresentados, através da matriz SWOT, os ambientes interno e externo de atuação da empresa de consultoria.

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Baixo investimento inicial Atendimento personalizado Facilidade de acesso aos serviços Estabilidade dos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de experiência no mercado Falta de recursos intelectuais especializados em infectologia Dificuldades provocadas pelo fato de não ser o primeiro a disponibilizar o serviço de consultoria em São Paulo
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Busca das instituições de saúde pelo Uso Racional de Antimicrobianos Incentivo do MS para redução das infecções hospitalares Poucos concorrentes no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidade dos concorrentes no mercado Desaceleração da economia nacional Entrada de novos concorrentes no mercado

Figura 2: Matriz SWOT para avaliação dos ambientes internos e externos de atuação da empresa de consultoria especializada no Programa Stewardship de Antimicrobianos.

Plano de Marketing e Plano Operacional

Descrição dos serviços:

A consultora oferecerá três serviços que podem ser executados presencialmente ou por vídeo conferência:

- Consultoria em *Stewardship Antimicrobial Program*: avaliar e elaborar um planejamento que atenda às necessidades e metas dos contratantes relacionadas ao uso racional de antimicrobianos e controle da infecção hospitalar;
- Capacitações: treinamento de equipes de saúde hospitalares sobre prescrição, dispensação e administração correta de antimicrobianos e técnicas para redução da contaminação cruzada e infecção hospitalar;
- Palestras: ministração de aulas voltadas para infectologia e uso racional de antimicrobianos.

Os processos operacionais necessários para execução dos serviços oferecidos pela empresa, ou seja, consultoria, capacitações e palestras, estão ilustrados no fluxograma da figura 3.



Figura 3: Fluxograma dos processos operacionais da empresa de consultoria especializada no Programa Stewardship de Antimicrobianos

Política de Preços

Os preços dos serviços irão variar de acordo com:

- Modalidade dos serviços - presencial ou vídeo conferência;
- Região geográfica - variação de preço segundo a região, por fatores que podem ser os impostos, o transporte, a renda;
- Personalização do serviço - depende do perfil de compra do cliente, como número de leitos, e das suas necessidades;
- Preços Promocionais - duram curtos prazos e tem o objetivo de incentivar o cliente a comprar o serviço.

Layout ou arranjo físico

A estrutura física do escritório da consultora deverá conter recepção, sala de reunião, sala de planejamento das consultorias, copa e sanitário, conforme ilustrado na figura 4.

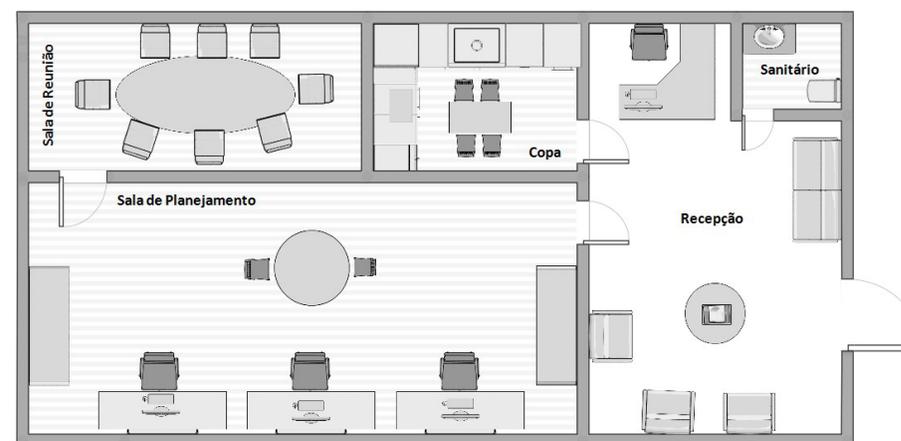


Figura 4: Layout do escritório da consultora especializada no Programa Stewardship de Antimicrobianos. Fonte: autora.

Plano Financeiro

O investimento inicial estimado para abertura da empresa será de R\$ 29.000,00, faturamento mensal estimado de R\$ 17.900,00, custo mensal estimado em R\$ 16.500,00, lucro líquido estimado de R\$ 1.400,00 e prazo de retorno do investimento em até 21 meses. As fontes de recurso inicial serão, principalmente, capital próprio. As tabelas 1 e 2 demonstram os investimentos totais e a fonte de recursos para abertura da empresa, respectivamente.

Tabela 1: Total de investimentos para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
01	Investimento fixo	14.300,00	49,31%
02	Investimento Pré- operacional	4.500,00	15,52%
03	Capital de giro*	10.200,00	35,17%
Total		29.000,00	100%

*Estimativas de percentuais sobre o Faturamento - Clínicas e consultórios de 20 a 30% do faturamento.

Tabela 2: Fonte de recursos para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
01	Capital Próprio	25.000,00	86,21%
02	Capital de terceiros	4.000,00	13,79%
Total		29.000,00	100%

De acordo com os três serviços oferecidos pela empresa e sua média de preços foi estimado o faturamento mensal na tabela 3.

Tabela 3: Estimativa de faturamento mensal para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

Serviço	Quantidade Estimada de Venda	Preço Médio de Venda Unitária	Faturamento mensal Total
Consultoria	02	5.000,00	10.000,00
Palestras de 2 horas	04	600,00	2.400,00
Capacitações de 4 horas	05	1100,00	5.500,00
Subtotal			17.900,00

A estimativa de custos fixo e variável operacional mensal estão descritos nas tabelas 4 e 5, respectivamente.

Tabela 4: Estimativa de custo fixo mensal para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

Descrição	Custo Médio (R\$)
Aluguel	1.500,00
IPTU	0
Energia elétrica	200,00
Telefone e internet	250,00
Salários e encargos	12.000,00
Manutenção de equipamentos	400,00
Água	150,00
Total	14.500,00

Tabela 5: Estimativa de custo variável mensal para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

Descrição	Custo Médio (R\$)
Produtos	500,00
Serviços de terceiros	200,00
Manutenção eventual	300,00
Despesas financeiras	1.000,00
Total	2.000,00

Os indicadores de viabilidade ponto de equilíbrio, lucratividade, prazo de retorno do investimento e liquidez corrente estão indicados nas tabelas 6 a 9. O ponto de equilíbrio representa o faturamento mínimo que a empresa deve obter para pagar todos os seus custos em um dado período (SEBRAE, 2013a). No empreendimento analisado, o faturamento mínimo mensal (ponto de equilíbrio) deve ser R\$ 15.406,25, conforme mostrado na tabela 6.

Tabela 6: Estimativa do Ponto de equilíbrio para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

	Descrição	Valor (R\$)
1	Receita Total	17.900,00
2	Custo Fixo Total	14.500,00
3	Custo Variável Total	1.000,00
4	Margem de contribuição	0,94
	Ponto de equilíbrio	15.406,25

O Lucro Líquido é o resultado do total faturado descontando as despesas fixas e variáveis. Valores positivos indicam o lucro do negócio e sua viabilidade. A Lucratividade é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas, ou seja, indicada o lucro obtido para cada R\$ 1,00 vendido (SEBRAE, 2013a). No caso, a lucratividade de 0,08, significa que de cada R\$ 1,00 faturado R\$ 0,08 é lucro (Tabela 7).

Tabela 7: Lucratividade para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

	Descrição	Valor (R\$)
1	Receita Total	17.900,00
2	Custo Fixo Total	14.500,00
3	Custo Variável Total	2.000,00
4	Lucro Líquido	1.400,00
	Lucratividade	0,08

O tempo de retorno do investimento indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu (SEBRAE, 2013a). De acordo com a tabela 8, a consultora levará 20,71 meses (cerca de 21 meses ou 1 ano e 9 meses) após o início das atividades da empresa para recuperar, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com a montagem do negócio.

Tabela 8: Prazo de retorno do investimento em meses para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

	Descrição	Valor (R\$)
1	Investimento Total	29.000,00
2	Lucro Líquido	1.400,00
	Prazo de Retorno (meses)*	20,71

A liquidez corrente indica a saúde financeira do empreendimento. Se o valor for maior que 1, o empreendimento tem mais a receber do que pagar - Situação Saudável, como é o caso analisado (Tabela 9).

Tabela 9: Liquidez Corrente para empreendimento na cidade de São Paulo em fevereiro de 2018

	Descrição	Valor (R\$)
1	Valor a receber	17.900,00
2	Caixa	0,00
3	Estoque	1.000,00
4	Valor a pagar	16.500,00
	Liquidez*	1,15

Os indicadores de viabilidade apresentados indicam a possibilidade de sucesso na criação de uma consultora especializada no Programa *Stewardship* de Antimicrobianos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento da resistência dos microrganismos aos antimicrobianos disponíveis ocasionou o aumento das infecções hospitalares, do tempo de internação, da taxa de morbimortalidade por sepse e dos gastos dos serviços de saúde. Para promover a segurança do paciente e a minimização dos riscos de infecção hospitalar, as instituições de saúde têm buscado alternativas, como o Programa *Stewardship* de Antimicrobianos, para solucionar esses problemas.

A análise de mercado mostrou que a escassez de empresas especializadas em *Stewardship* e a crescente demanda por esse serviço oferecem uma oportunidade para criação de uma empresa de consultoria especializada no Programa *Stewardship* de Antimicrobianos. De acordo com o objetivo proposto, foi possível concluir que os indicadores de viabilidade financeira demonstraram condição favorável à implantação do empreendimento com baixo custo e prazo de retorno do investimento estimado em 1 ano e 9 meses (21 meses).

Vale ressaltar que é preciso considerar as limitações do estudo apresentado por se tratar da apresentação de um plano de negócios resumido e sem a implementação de uma organização, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. RDC nº 20 de 5 de maio de 2011. **Diretrizes e normas para a prevenção e o controle das infecções hospitalares**. BRASIL. Portaria nº 2.616 de 12 de maio de 1998.
- CENTRO DE ESTUDOS EM ATENÇÃO FARMACÊUTICA (CEATENF) **Programa Stewardship: novo olhar para o gerenciamento de antimicrobianos na prática clínica**. Boletim nº 31, 2016. Disponível em: <http://www.ceatenf.ufc.br/ceatenf_arquivos/Boletins/Boletim_31.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2017.
- CHINSKI, C. **Plano de Negócios Salão de Beleza Honey**. Monografia de Conclusão do CEAI - Curso de Especialização em Administração Industrial da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.
- DELLIT, T.H.; et al. **Guidelines for developing an institutional program to enhance antimicrobial stewardship**. Clin Infect Dis, v.44, p. 159-177, 2007.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas da Saúde: assistência médico-sanitária**. Rio de Janeiro, 2010.
- MACEDO, M.A.; LEZANA, A.G.R.; CASAROTTO FILHO, N.; DALLAZEN, M.G. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em 17 de novembro de 2017.
- MACDOUGALL, C.; POLK, R.E. **Antimicrobial Stewardship Programs in health care systems**. Clin Microbial Rev. v. 18, p. 638-656, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300p.:il.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como elaborar um plano de negócios** – Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013a. Disponível em: <<https://www.brasilnaweb.com.br/downloads/Plano-de-Negocio-Sebrae.pdf>>. Acesso em 06 de janeiro de 2018.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**, 2013. Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2017.
- VENTOLA, C.L. **The Antibiotic Resistance Crisis – Part 1: Causes and Threats. Pharmacy and Therapeutics** n. 40 (4), p. 277-283, 2015.
- VENTOLA, C.L. **The Antibiotic Resistance Crisis – Part 2: Management Strategies and New Agents**. n. 40 (5), p. 344-352, 2015a.

Artigo 8

Viabilidade de empresa de sensoriamento e manutenção de infraestrutura de ressonância magnética no Vale do Paraíba

Feasibility of a sensing and maintenance company for magnetic resonance infrastructure in Vale do Paraíba

José Ricardo Silveira Pereira

Engenheiro Eletricista, com ênfase em Engenharia Clínica, pela Universidade Federal de Itajubá; MBA em Gestão da Saúde, pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é professor da Pós-Graduação em Engenharia Clínica no Instituto de Ensino e Pesquisa Albert Einstein. Head of Clinical Engineering da BP Medicina Diagnóstica - Beneficência portuguesa de São Paulo. Há mais de 13 Anos liderando a Engenharias, tendo passado pelos principais centros de medicina do país tais como FLEURY, HC-FMUSP, ALLIAR e BP Medicina Diagnóstica. Premiado pela ABEClin (Associação Brasileira de Engenharia Clínica) pelo artigo "Controle de Qualidade em Negatoscópios" em 2008. Esposo há 10 anos e pai há 3 anos de uma menina.

Resumo

As clínicas que possuem ressonância magnética no Vale do Paraíba e que dispõem de contrato de manutenção com os fabricantes, por vezes, não observam sua infraestrutura, condição fundamental ao bom funcionamento desses equipamentos. Este estudo pretendeu abordar a análise da viabilidade de abertura de uma empresa de serviços de sensoriamento e manutenção de sistemas de infraestrutura para ressonância magnética instaladas no Vale do Paraíba, estado de São Paulo. O modelo de negócio é uma ferramenta importante para um candidato a empreendedor elaborar uma análise de maneira clara e organizada. Além disso, o Modelo Canvas é uma ferramenta simples, porém poderosa para auxiliar no desenvolvimento do plano de negócio e possibilita a oportunidade de analisar a viabilidade de abertura do novo negócio. No decorrer do artigo, foi apontado os problemas e oportunidades deste mercado, conceituou-se a organização através do sumário executivo, análise de mercado (fornecedores, clientes e concorrentes), desenvolvimento do plano de marketing, plano operacional e o plano financeiro. Foi proposto um entendimento do mercado baseado na experiência do autor de mais de 10 anos atuando neste mercado, em que foi possível estabelecer os dados mínimos dos potenciais clientes e dados mercadológicos, em que apontam suas preferências e comportamento no momento da contratação dos serviços. Por fim, o plano de negócio apresentou as conclusões realizadas, por meio da análise dos números calculados e previstos, onde foi possível verificar a viabilidade de abertura do novo empreendimento, que apresentou um índice promissor de lucratividade e *payback*.

Palavras-chave: Plano de negócio, Empreendedorismo, Canvas, Infraestrutura, Ressonância Magnética.

Abstract

Clinics that have Magnetic Resonance Imaging in Vale do Paraíba and that have a maintenance contract with the manufacturers sometimes do not observe their infrastructure, crucial to the proper functioning of such equipment. This article discusses the feasibility analysis of opening of a sensing and maintenance company for magnetic resonance infrastructure in Vale do Paraíba, in the state of São Paulo. The business model is an important tool for entrepreneur candidates to elaborate their action plan in a clear and organized way. In addition, the Canvas Model is a simple but powerful tool to assist in the development of the business plan and allows the opportunity to analyze the feasibility of opening the new business through an understanding of the market. In completing this article the author points out the problems and opportunities of this market, conceptualizes the organization through an executive summary, analyzes the market (suppliers, clients and competitors), and develops the marketing plan, the operational plan and the financial plan. The author proposes an understanding of the market based on their experience of more than 10 years of working in this market. Here, it was possible to establish the minimum

amount data of potential clients and the market where preferences and behavior are indicated at the moment of contracting the services. Finally, the business plan presents the conclusions reached by analyzing the calculated and forecasted numbers, where it was possible to verify the feasibility of opening the new venture, which presented a promising rate of profitability and payback.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Canvas, Infrastructure, Magnetic Resonance.

INTRODUÇÃO

Muitos estabelecimentos assistenciais de saúde que possuem equipamentos de ressonância magnética não possuem equipe técnica capacitada para assisti-los, no que tange a problemas de infraestrutura, os quais mais agridem a produção de uma ressonância nos dias de hoje.

Na região do Vale do Paraíba, entre Pindamonhangaba e Jacareí, não existem muitas empresas atendendo de forma satisfatória os sistemas periféricos de infraestrutura para ressonâncias magnéticas, que por isso, são negligenciados, sendo atendidos por empresas fora da região ou através de chamados avulsos e não contratos. Isto pode acarretar perda de gás hélio e de produção por paradas inesperadas que poderiam ser evitadas através de monitoramento e ações preventivas e preditivas.

Contratos de manutenção com os fabricantes das ressonâncias magnéticas e com valores exorbitantes não garantem nada sobre a infraestrutura e ainda podem ser cancelados pelo seu mau funcionamento. Portanto o custo efetivo de um contrato para o monitoramento e assistência da infraestrutura seria vantajoso.

É possível desenvolver um sistema de sensores para monitorar a infraestrutura e até mesmo alguns parâmetros das ressonâncias magnéticas de forma ininterrupta, para determinar uma parada iminente ou mesmo uma parada repentina e atuar de forma remota ou enviar equipe sob demanda para solucionar problemas pontuais. Também é possível agregar valor ao contrato com a prestação de serviços preventivos, inclusive fora do horário de produção do serviço de ressonância magnética. Com o sensoriamento das estruturas é possível definir padrões para emissão de alertas e abertura de chamado automático para os fornecedores.

O sensoriamento tem custo menor do que manter uma equipe de engenharia altamente capacitada para atuar na infraestrutura, e também menor do que as perdas previstas sem utilizá-lo, pagando-se apenas os atendimentos sob demanda.

No Vale do Paraíba entre Jacareí e Pindamonhangaba, existem dezessete Ressonâncias Magnéticas instaladas e o projeto pode ser expandido de forma *online* para todo o Brasil, que possui milhares desses equipamentos.

Grandes grupos como Alliar, DASA, Fleury e Hermes Pardini são clientes potenciais e alguns possuem unidades no Vale do Paraíba, que serviriam como porta de entrada para um Contrato Corporativo.

Deste modo, o objetivo deste trabalho foi apresentar um plano de negócio de uma empresa capaz de monitorar e solucionar problemas técnicos de infraestrutura em equipamentos de ressonância magnética nuclear instalados em EAS no Vale do Paraíba entre Jacareí-SP e Pindamonhangaba- SP.

REVISÃO DA LITERATURA

Fatores como a atualização do parque tecnológico, preocupação com a humanização, entre outros, têm se destacado por serem alvo de atenção continuada no desenvolvimento da prestação de serviço na área de saúde (RIBEIRO FILHO, 2005; TARABOULSI, 2004).

Diante das mudanças vivenciadas, os Estabelecimentos Assistenciais de Saúde (EAS) despertam quanto à busca de melhores estratégias de gerenciamento, de forma que obtenham melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, otimizem seus resultados. (CUTLER; McCLELLAN, 2001; FALK, 2001; RIBEIRO FILHO, 2005; TARABOULSI, 2004).

Os custos fixos envolvidos no processo de diagnóstico por imagem sobrepõem e muito os custos variáveis, pois os equipamentos, infraestrutura e pessoal compõem a maior parte do custo e não variam com a produção, ou seja, com ou sem pacientes os custos deverão ser pagos integralmente.

Considerando o exposto fica evidente que os EAS (Estabelecimentos Assistenciais de Saúde) não querem ter sua produção parada por falha, principalmente tecnológica, pois significaria a cessão da receita e cada minuto a partir de então, seria de acúmulo de puro custo que na ausência da receita reverte-se em prejuízo instantaneamente.

Portanto, assim como cresce o desenvolvimento tecnológico instalado nos EAS, cresce também a preocupação em como manter tais tecnologias disponíveis por todo o tempo produtivo que o EAS tiver planejado e ainda como evitar ou reduzir os custos de manutenção dessas tecnologias, que são proporcionalmente caros, se comparado aos seus valores de aquisição.

Modelo De Negócio

O termo modelo de negócio é um fenômeno relativamente recente, segundo Orofino (2011), o vocábulo começou a ganhar evidencia a partir de década de 90 com o advento da internet e o surgimento das empresas pontocom. Ultimamente o termo tem recebido destaque na literatura de gestão sob diversas conceituações, porém, não existe um consenso entre os autores sobre a definição ou natureza do que é modelo

de negócio, aparecendo na literatura sob diferentes características e componentes (OROFINO, 2011).

Então, o modelo de negócio caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um empreendimento: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O modelo de negócio é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ou seja, de forma simples, um modelo de negócio consiste na descrição dos fatores essenciais para um empreendimento criar valor, e na definição das relações que ocorrerão entre o mercado e a empresa.

A Ferramenta *Business Model Canvas*

A partir dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011), os autores ampliaram a forma de representar, desenvolvendo uma ferramenta com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011), intitulada *Business Model Canvas*.

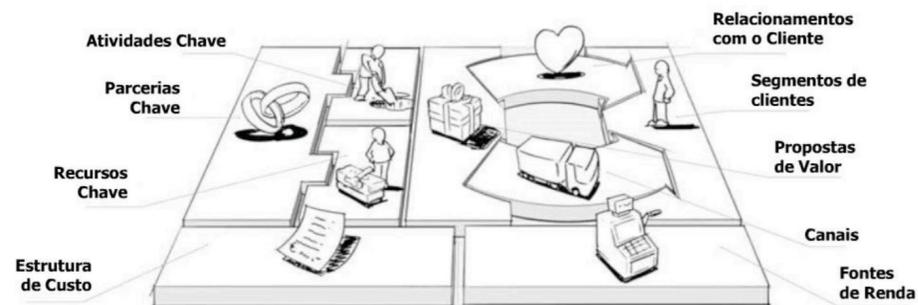


Figura 1: Representação dos nove blocos do modelo de negócio
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O objetivo dos autores ao desenvolver essa ferramenta, foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que *business model Canvas* apresenta uma linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).

A ferramenta CANVAS consiste em um mapa visual que irá orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o Canvas é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante que uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa. (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011; OROFINO, 2011).

Assim, a construção de um modelo de negócio é uma forma da organização estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro.

Para Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Dornelas (2005) corrobora afirmando que um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas.

Quanto a sua importância Dornelas (2005) vê o plano de negócio como um cartão de visitas, pois segundo ele os planos de negócios geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos governamentais.

Percebe-se que existe uma série de estruturas para a elaboração de um plano de negócio eficiente. Neste estudo utilizou-se a seguinte estruturação:

- Sumário Executivo;
- Análise de Mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro.

Historicamente, a área de saúde caracteriza-se por incorporações de inovações tecnológicas contínuas (MORAN; ALEXANDER, 1997). E sua evolução no mercado privado tem cada vez mais se assemelhado à indústria e comércio dos mercados mais evoluídos, tratando inclusive os serviços prestados pelo termo: Produção.

O interesse capitalista também se encontra presente nos constantes avanços tecnológicos na área de saúde, demonstrando que o cuidado com a saúde tem sido um negócio almejado e lucrativo. Este tipo de discussão reforça a necessidade de se analisar as decisões de investimentos não só em novas tecnologias, mas também nas despesas pós-venda, para garantir a disponibilidade da tecnologia quando necessária à produção.

Um setor que comumente sofre avanços tecnológicos é o de diagnóstico por imagem, que é a avaliação médica de tecidos e funções orgânicas do corpo humano, normais e anormais, causadas por doenças ou acidentes, por meio de imagens.

O imageamento nuclear deu a possibilidade de em 1973 surgir as primeiras imagens de ressonância magnética, permitindo a realização de um exame “para visualizar partes internas do corpo humano em funcionamento. As imagens são formadas quando os dados são processados através de um computador que monta imagens semelhantes a ‘fatias’ do corpo humano ou outro objeto analisado” (IMAGENS..., 2019).

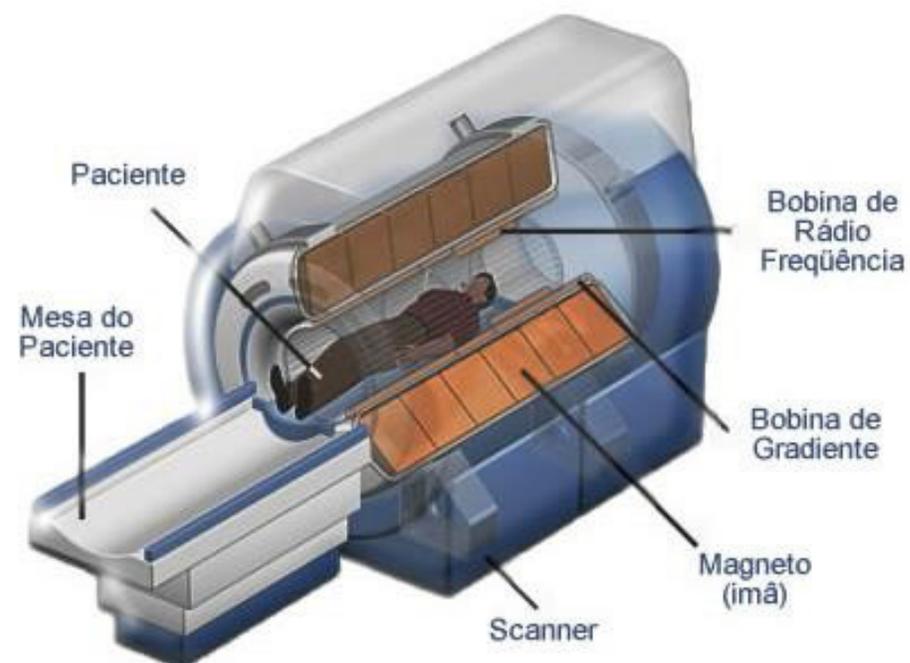


Figura 2: Corte de um Equipamento de Ressonância Magnética Nuclear
Fonte: MRI: A Guided Tour (2015)

Magnetos Supercondutores são eletromagnetos compostos de enrolamentos de fio de uma liga de nióbio-titânio que, mergulhados em hélio líquido (criogênico) a uma temperatura próxima do zero absoluto (-273°C ou 0 kelvins), não irão oferecer resistência elétrica, atingindo a chamada supercondutividade e, assim, podem produzir um campo magnético alto, sem a geração de calor e sem custo relacionado a consumo elétrico.



Figura 3: Magneto supercondutor envolto em hélio líquido.
Fonte: Philips Helium-Free MRI System

Apesar do processo de obtenção de imagens por ressonância magnética não utilizar radiação ionizante e o método ser considerado seguro, em 2018 o Brasil através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) iniciou os debates com a sociedade e setores interessados do mercado sobre uma legislação que abranja os aspectos de segurança em ressonância magnética.

Outros fatores que podem comprometer o funcionamento de um equipamento de ressonância magnética são as temperaturas e umidades das salas técnicas (onde ficam os racks de processamento das imagens da ressonância magnética), da sala de exames e da sala de comando, além dos limites de variação da energia elétrica. Todos estes parâmetros são particulares de cada equipamento de ressonância magnética e definidos por seu fabricante.

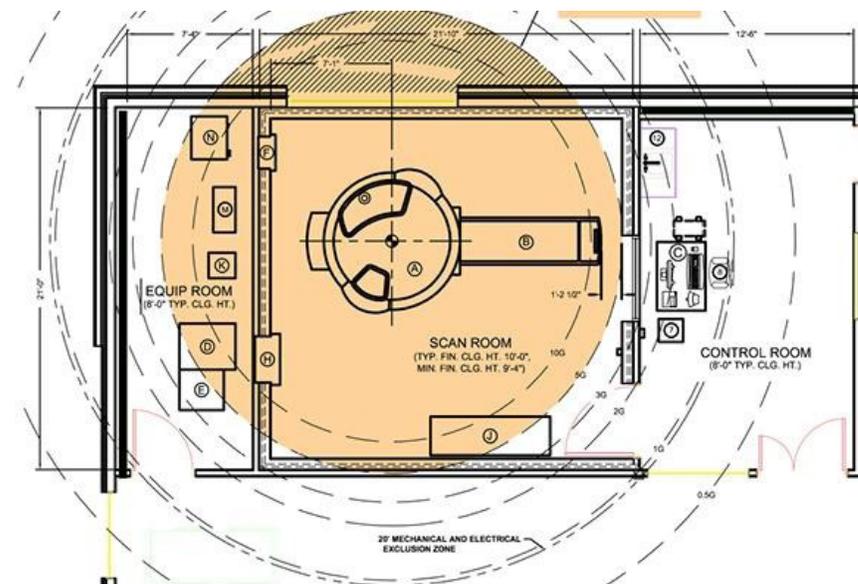


Figura 4: Layout de um ambiente de Ressonância Magnética.
Fonte: Design Collaborative (<http://www.designcollaborative.com/design-blog/hospital-planning-imaging-departments/>)

Para garantir que os líquidos criogênicos permaneçam no estado líquido, dois componentes da ressonância magnética trabalham em conjunto: Compressor de Hélio e Cold Head.

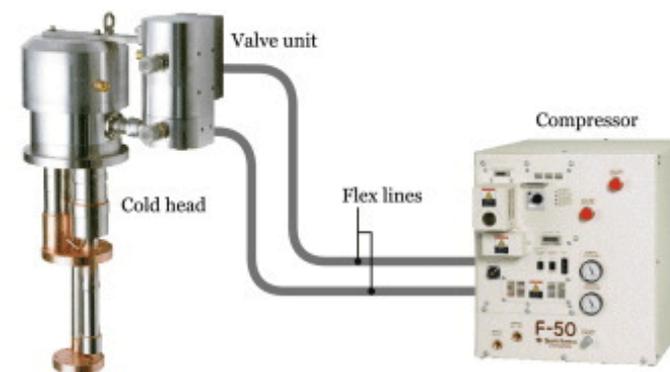


Figura 5: Compressor de hélio e Cold Head.
Fonte: MRI Questions (<http://mriquestions.com/liquid-helium-use.html>)

O Compressor de Hélio recebe do *Chiller* (do inglês, traduz-se como Resfriador), água à temperatura ideal para realizar o seu processo, aproximadamente 5°C. Essa água troca calor no compressor com o hélio gasoso que preenche toda a linha de criogenia que o liga com a ressonância magnética. Ao chegar na ressonância magnética esse hélio gasoso resfriado aciona o funcionamento da *Cold Head* que mantém o magneto e o hélio líquido em seu interior a uma pressão de aproximadamente 1psi (*pound per square inch* – libra por polegada quadrada). A essa pressão o hélio líquido mantém-se neste estado e produzindo seu efeito criogênico sobre o magneto.

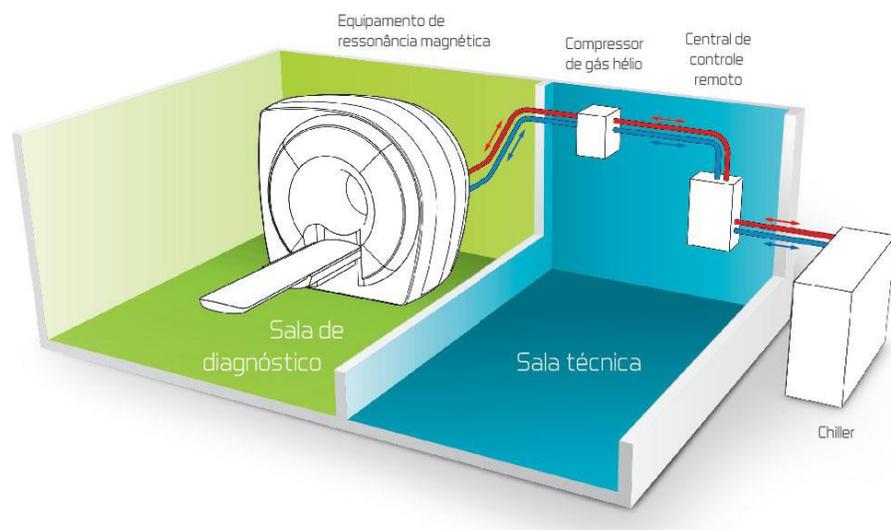


Figura 6: Layout do sistema de resfriamento de uma Ressonância Magnética.
Fonte: MECALOR – Manual IHA.

Um resfriador (do inglês, *Chiller*) é uma máquina que remove o calor de um líquido por meio de um ciclo de refrigeração por absorção ou compressão por vapor. Este líquido pode então ser circulado através de um trocador de calor para resfriar equipamentos ou outro fluxo de processo.

O campo magnético de uma ressonância magnética pode ser extinto (procedimento de *Quench*) através do acionamento do botão de parada do campo magnético ou da instabilidade da pressão interna do magneto e neste processo o hélio se expande em cerca de 700 litros de hélio gasoso para cada litro de hélio líquido. Os magnetos possuem um duto, chamado de tubo de *Quench*, que conduz o hélio sob a forma de gás para fora da sala (área externa).

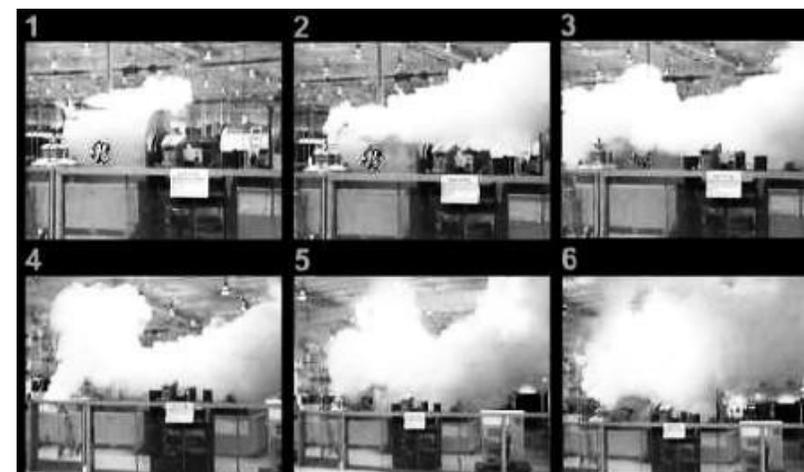


Figura 7: *Quench* de uma Ressonância Magnética GE.
Fonte: GE Healthcare

Como os gargalos de infraestrutura que podem gerar paradas e impactar na capacidade produtiva de uma ressonância magnética influenciam sua produção?

Uma Ressonância Magnética depende de três fatores de infraestrutura para funcionar:

- Energia Elétrica;
- Ar-Condicionado com controle de temperatura e umidade para os três ambientes da Ressonância Magnética; e
- Água Gelada para suportar o processo de criogenia de uma ressonância magnética e evitar o *Quench*;

METODOLOGIA

Metodologia de pesquisa

A presente pesquisa é classificada como qualitativa exploratória, em que o autor obteve maiores informações sobre o negócio a partir de dados obtidos através de informações sobre o setor e qualitativa no sentido de produzir dados a partir de observações extraídas diretamente dos empreendedores do ramo, estabelecendo uma interação direta para a conclusão do plano de negócio.

As modalidades consideradas na pesquisa foram as que mais afetam o funcionamento da Ressonância Magnética, quais sejam Energia Elétrica, Temperatura e Umidade, Nível do Hélio e Pressão do Magneto. Também foi considerada a proposta de Dornelas (2015) com o desenvolvimento do processo empreendedor, envolvendo a concepção da ideia, Modelo Canvas e Plano de Negócios.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Modelo Canvas

A partir do modelo *Canvas*, descreveu-se seus nove elementos para o embasamento do Plano de Negócios, conforme o quadro abaixo:

Projeto: Monitoramento de Infra de MRIs – Criado por: José Ricardo Silveira Pereira – Data: 31/08/2018				
Parceiros-Chave Empresa de desenvolvimento de <i>softwares e Apps</i> . Provedores e Data Centers. Empresas de automação, sensores e atuadores. Fabricantes de Ressonâncias. Lojas de Partes e Peças de Ar-Condicionado e <i>Chillers</i> . Loja de Materiais Elétricos. Empresas especializadas na construção de quadros elétricos e de automação.	Atividades-Chave Manutenção do sistema de Ressonância Magnética.	Proposta de Valor Atendimento especializado em manutenção de equipamentos de Ressonância Magnética a custos competitivos e com informações atualizadas via celular.	Relação com Clientes Site através do ícone: Agende um visita com um Especialista. Indicação de Clientes Satisfeitos. Patrocínio de eventos especializados do setor.	Segmento de Clientes Clínicas que possuam Ressonância. Hospitais que possuam Ressonância. Empresas de Engenharia Clínica. Empresas de Manutenção Predial Hospitalar. Empresas de Assistência Técnica em Criogenia. Empresas com Sistemas Críticos suportados por infraestrutura de HVAC e Elétrica.
	Principais Recursos Laptops com Sistema Modelo. Computadores e Smartphones com o <i>App</i> . Equipe técnica especializada.		Canais Venda direta especializada na unidade do cliente. Exposição dos produtos e serviços em feiras especializadas. Site para exposição do produto: www.mrsensor.com.br	
Estrutura de Custos Desenvolvimento de <i>Software/App</i> . Hardware. Folha de pagamento. Impostos e contabilidade. Adwords. Manutenção do Site. Ferramentas. Deslocamento da Equipe. Escritório Jurídico.		Receitas Contrato de prestação de serviços de manutenção dos aparelhos de Ressonância Magnética.		

Figura 8: Modelo de Negócio *Canvas*

Fonte: PEREIRA, J. R. S. Estudo Individual ou em Grupo – Parte 2 (2018).

No modelo *Canvas* desenvolvido têm-se como Segmento de Clientes os principais os EAS que possuam ressonância magnética, mas também empresas de engenharia clínica, empresas de manutenção predial hospitalar, empresas fabricantes de ressonância magnética, empresas de armazenagem e estocagem de ressonâncias magnéticas frias, empresas de assistência técnica em criogenia e

empresas com sistemas críticos suportados por infraestrutura de HVAC e Elétrica do Vale do Paraíba, entre as cidades de Pindamonhangaba-SP e Jacareí-SP. Deverão ser priorizados os clientes EAS para ganho de valor sobre o cliente final e amplitude de alcance por marketing espontâneo. É importante destacar que este serviço pretende evitar ou mitigar as perdas oriundas de paradas de infraestrutura. Uma ressonância magnética pode acumular até R\$11.500 por dia de perda de hélio em caso de falha de infraestrutura e este prejuízo acumulado pode chegar a mais de R\$200.000 somente neste quesito em caso de *Quench*.

A Proposta de Valor se dá através do sensoriamento da infraestrutura que suporta o funcionamento da ressonância magnética, que não esteja sendo assistida por equipe técnica alguma, trazendo segurança ao proprietário de que não haverá prejuízos despercebidos e tampouco acumulados.

Aos EAS, isto é traduzido como o evitar das perdas de hélio líquido por paradas de infra e a perda de produção por problemas de infraestrutura, através de alarmes do sistema de suporte a ressonância enviados diretamente ao celular do proprietário. Ele ainda poderá receber assistência técnica especializada para sua infraestrutura sem precisar contratar novos funcionários, se optar também pelo serviço de manutenção além do de sensoriamento.

Os Fabricantes também poderão ser beneficiados, sabendo de forma rastreável se o dano causado foi gerado por problema de infraestrutura e, portanto, não coberto pela garantia ou contrato.

Considerando que se trata de um tema técnico, especializado e sobre um equipamento de alto custo instalado no EAS do cliente, poderá ser considerado como principais Canais a venda direta e especializada na unidade do cliente, a exposição dos produtos e serviços em feiras especializadas.

O Relacionamento com os clientes deverá ser dividido em três momentos específicos, pois tratar-se-á da prestação de serviços permanentes:

A Aquisição de Clientes ocorrerá através de *leads* do *stand* de exposição nas feiras, pelo site através do ícone “Agende uma Visita com um Especialista”, da indicação dos fabricantes parceiros, da análise de perdas por parada da ressonância magnética como cortesia e estratégia de aproximação e da busca ativa no mercado;

A Manutenção dos Clientes se dará através do bom atendimento do especialista, da busca constante em evitar falhas do sistema (confiabilidade) e da resposta rápida da equipe técnica, corroborando com o plano traçado para mitigar as perdas.

E o Crescimento do *rol* de clientes se dará por indicações de clientes satisfeitos, patrocínio de eventos especializados do setor, *Adwords* e *SEO* para o posicionamento do site.

As Fontes de Receita serão oriundas de contratos de monitoramento e/ou serviços permanentes por contraprestação mensal e fidelização de 24 meses prestados aos EAS, inicialmente concentrada 100% neste tipo de cliente.

A maior oportunidade de vendas se dará pós-feiras e em períodos chuvosos e quentes (Primavera/Verão), em cidades menores e sem empresas de suporte, como as do Vale do Paraíba.

Como Recursos Principais têm-se o site de exposição, os *stands* nas principais feiras do setor, a documentação técnica detalhada, *laptops* com o sistema de sensoriamento e *smartphones* com o aplicativo para demonstração.

A Atividade-Chave deste negócio deverá ser a mitigação das perdas por paradas das ressonâncias magnéticas nos EAS através do sensoriamento dos parâmetros críticos da infraestrutura dos clientes com o seu monitoramento e revisão dos logs para garantir a conexão, contratação e treinamento de especialistas, manutenção do sistema para evitar falhas, educação continuada para a equipe técnica, atualização das ferramentas e do site.

Poderão ser consideradas Parcerias-Chaves, as empresas de desenvolvimento de *softwares* e *Apps*, os provedores e *data centers*, as empresas de automação, sensores e atuadores, os fabricantes de ressonâncias magnéticas, as lojas de ferramentas, as lojas de partes e peças de ar-condicionado e *Chillers*, as lojas de materiais elétricos e as empresas especializadas na construção de quadros elétricos e de automação.

Considerando que se trata de um negócio que atenderá as ressonâncias magnéticas de modo geral, a parceria com os fabricantes será muito importante.

Com a finalidade de oferecer serviços de qualidade, novos parceiros poderão ser desenvolvidos, como fabricantes de *Chillers* e sistemas de ar-condicionado.

São considerados dentro da Estrutura de Custos, os custos fixos que englobam o desenvolvimento de *software* e aplicativo, o *hardware* dos sensores e servidores, a folha de pagamento (RH), os impostos e contabilidade, o serviço de *Adwords* do Google, a manutenção do Site, as ferramentas, o deslocamento da equipe e o escritório jurídico para o apoio na elaboração dos contratos de forma segura.

Plano de Negócio

Sumário Executivo

Localização

Deverá ser instalada na cidade de São José dos Campos, a maior do Vale do Paraíba, pela disponibilidade e variedade dos serviços complementares ao serviço prestado, a MR- Infra oferecerá serviços para monitorar e atuar nos sistemas de infraestrutura de ressonâncias magnéticas em todo o Vale através de um sistema automatizado e inteligente de monitoramento através de sensores e atuadores não invasivos. Inicialmente os serviços serão exclusivamente voltados para ressonância magnética, porém é possível expandir para outras modalidades tão sensíveis e críticas, tais como Tomógrafos Com-

putadorizados (CT), PET-CT, Medicina Nuclear e Radiologia Digital (Mamógrafos e Raio-X). O objetivo é minimizar as perdas por paradas das ressonâncias magnéticas e também a perda de Hélio por falha da infraestrutura local do EAS (Estabelecimento Assistencial de Saúde).

Mercado

O mercado de atuação da MR-Infra é o de automação e assistência técnica especializada e o nicho de mercado é o de Saúde (EAS). Embora seja um serviço geral de automação e monitoramento de infraestrutura que poderia ser aplicado a outros nichos de mercado, o que traz o diferencial da MR-Infra é a sua especialidade e compreensão das necessidades de um EAS.

É sabido que os equipamentos de ressonância magnética em si são mantidos na maioria das vezes através de contratos de manutenção firmados com os próprios fabricantes, porém os problemas mais frequentes que causam a parada das ressonâncias magnéticas são oriundos da má qualidade de energia, de parâmetros inadequados de temperatura e umidade das salas de exame e técnica e de desvios dos parâmetros solicitados de água gelada, ou seja, de infraestrutura e poucos EAS realmente se preocupam com tais sistemas, deixando todo o processo frágil.

O ideal seria de fato manter um programa de manutenção preventiva desses sistemas, porém pouco quer-se investir neles e assim abre-se um mercado promissor de atuação apenas quando necessário através do monitoramento a distância desses sistemas.

A estimativa inicial é fechar contrato para a monitorização de todas as ressonâncias magnéticas do Vale do Paraíba (entre Jacareí e Pindamonhangaba), através de um contrato de pagamentos mensais e atendimentos corretivos pagos sob demanda com valor pré-definido.

A MR-Infra será administrada pelo idealizador do projeto e pretende captar investidores para viabilizar o negócio, sendo o principal deles a empresa NESS, dona da plataforma nMonitor e vislumbra a possibilidade de expansão da prestação dos serviços online para além do Vale do Paraíba no prazo de 1 ano e dos serviços técnicos de 2 a 5 anos.

Tendo em vista que a empresa inicialmente terá apenas monitoramento, o fornecedor será a empresa de *software* que desenvolverá o produto inicial em parceria e posteriormente deverão ser agregadas empresas de material para manutenção de HVAC e elétrica, além das empresas de internet, escritório de contabilidade e quaisquer outras necessidades que venham a surgir.

A concorrência é representada pelas empresas de serviços em HVAC que oferecem manutenção e uma empresa no interior de São Paulo, na região de Campinas-SP, que oferece monitoramento a distância, porém sem o serviço corretivo agregado. A estratégia é o atendimento local com tempo de reação reduzido para os clientes do Vale do Paraíba.

Missão, Visão E Valores

Missão

Oferecer monitoramento e suporte técnico especializado com rapidez e qualidade para EAS (Estabelecimentos Assistenciais de Saúde) que possuam equipamento de Ressonância Magnética Nuclear, colaborando para a redução de suas perdas de produção e de insumos como o Hélio, através de um sistema inteligente e automatizado monitorado por profissionais altamente capacitados e equipe técnica especializada.

Visão

Ser uma empresa de referência na prestação de serviços de monitoramento automatizado, inteligente e suporte técnico especializado voltado para a infraestrutura de ressonâncias magnéticas nucleares.

Valores da empresa

- Ética e transparência;
- Prontidão para mudanças;
- Empreendedorismo;
- Inovação;
- Trabalho em equipe.

Marketing

A MR-Infra propõe um serviço de altíssima especialidade e, portanto, não se desenvolverá através de campanhas padrão, mas sim da participação em Feiras do setor de Imagem em Saúde e através de visitas técnicas nos principais clientes.

O canal de contato com os clientes será o site que servirá também como plataforma de acesso às informações monitoradas, além de um aplicativo para *Android*, *iOS* e *Windows Phone* já desenvolvidos pela parceira NESS.

A previsão de investimento total é de aproximadamente R\$240.000 com a previsão de Lucro Líquido Anual de R\$170.000.

Análise de Mercado

Uma média feita com as três principais empresas de fornecimento de hélio líquido do mercado, respeitando o direito ao sigilo de suas propostas comerciais, demonstra que o valor do litro de hélio líquido para ressonância é composto pelo valor do produto expresso em dólares americanos, por se tratar de um produto importado das jazidas americanas, acrescido do valor dos insumos, transporte e mão de obra para o abastecimento (Logística). Tais valores médios são como segue:

- Hélio Líquido: US\$25/L
- Serviço de Logística: R\$15/L para a região do Vale do Paraíba.

Considerando a perda de 5% ao dia de uma ressonância magnética com seu sistema de criogenia parado por problema na infraestrutura e que está pode alcançar a condição de *Quench* a partir de 72h após a interrupção do sistema de criogenia, o prejuízo acumulado pode variar de R\$11.500/dia a quase R\$200.000 em caso de *Quench*.

Devido ao exposto, o maior receio dos proprietários de ressonâncias magnéticas são os longos períodos de EAS fechada, como em feriados prolongados e festas como carnaval, natal e ano novo. Nestas épocas a ressonância pode passar bem mais do que 3 dias desassistidas e se uma falha ocorrer pode significar um prejuízo altíssimo.

É importante salientar que as definições dos limites aceitáveis e níveis de trabalho devem ser definidos pelo fabricante da ressonância magnética, portanto ele é um *stakeholder* (parte interessada que deve estar de acordo com as práticas propostas).

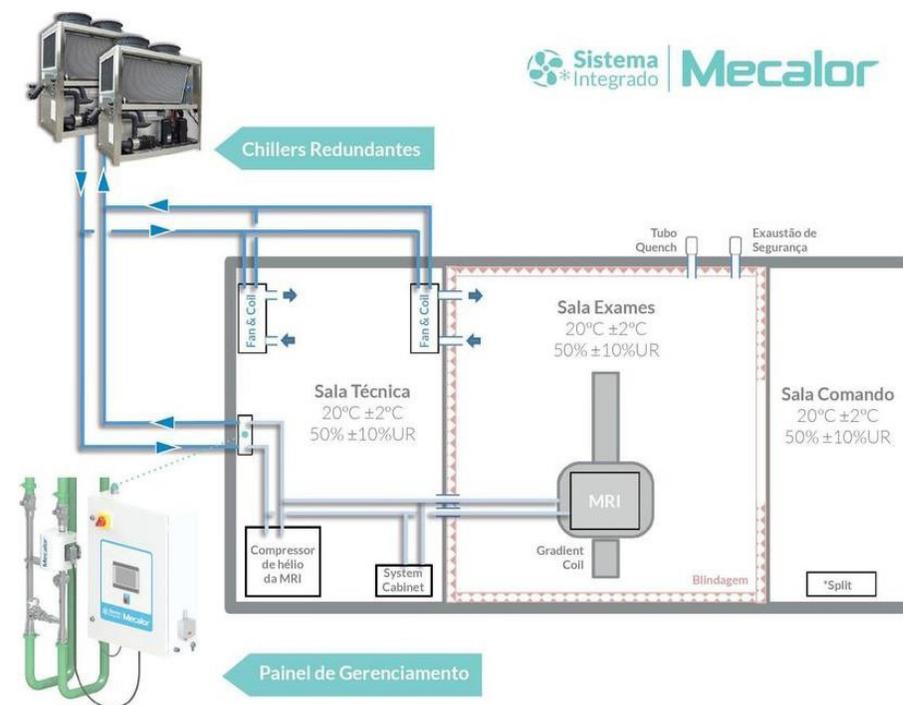


Figura 9: Esquemático da instalação dos sistemas de HVAC de uma ressonância magnética.

Fonte: MECALOR – Manual IHA.

Fato é que manter uma infraestrutura bem regulada e plenamente funcional é mais barato que corrigir as falhas de uma ressonância magnética e inclusive os fabricantes têm bonificado seus clientes que se dispõem a manter sua infraestrutura bem regulada e funcional com descontos nos contratos de manutenção dos equipamentos. Isto porque uma infraestrutura mal regulada não é rastreável no momento da falha apresentada em uma ressonância magnética, ou seja, por falta de comprovação os custos recaem sobre o fabricante que mantém o contrato de manutenção da ressonância magnética.

A MR-Infra intenciona atender proprietários de ressonâncias magnéticas do Vale do Paraíba onde seu proponente experimentou a escassez de empresas especializadas em infraestrutura de ressonâncias magnéticas, quando foi Engenheiro responsável de um grande grupo de diagnóstico por imagem que possui ressonâncias magnéticas nessa região. Também dessa experiência e contatos que se confia que virão os primeiros clientes.

A região do Vale do Paraíba a que este estudo se refere vai de Jacaré-SP à Pindamonhangaba-SP, podendo se estender de acordo com o SLA (*Service Level Agreement* – Acordo de Nível de Serviço) firmado em contrato.

Por se tratar de uma empresa de monitoramento a distância e atendimento *in loco*, a MR-Infra não contará com sede administrativa, sendo sua estrutura totalmente virtual e móvel. Com isto evita-se muitos custos tais como: aluguel, água, luz, limpeza terceirizada, manutenção do imóvel, etc.

O proponente da MR-Infra experimentou a escassez de empresas especializadas em infraestrutura de ressonâncias magnéticas, quando foi engenheiro responsável de um grande grupo de diagnóstico por imagem que possui ressonâncias magnéticas na região do Vale do Paraíba e considera que não há concorrência especializada local, apenas empresas de prestação de serviço geral em Ar-Condicionado comum. Outros concorrentes seriam os próprios fabricantes de ressonância magnética, porém estão ainda longe de uma solução vendável e de fácil instalação, além de serem grandes demais para se moverem na velocidade que o mercado exige, neste ponto a leveza e flexibilidade da MR-Infra será seu maior trunfo.

O diferencial da MR-Infra será o uso dos sistemas *nMonitor* e *BlueBox* como base de seus processos, que possuem um ótimo custo x benefício e resultados sem concorrência no mercado atual, além do bom contato do seu fundador com os fabricantes de ressonâncias magnéticas para buscar parcerias e intermediar melhores condições contratuais pelo uso do seu sistema de monitoramento permanente que poderá ser compartilhado com os fabricantes, ou seja, em alguns casos está intermediação poderá viabilizar o negócio da MR-Infra a custo “zero” para o cliente. O “zero” entre aspas é porque haverá o pagamento do serviço para a MR-Infra, porém será descontado do contrato do fabricante, ou seja, do ponto de vista do cliente o custo acrescido será de fato zero.

Plano de Marketing

MR-Infra vem da junção do termo em inglês MR (*Magnetic Resonance*) e Infra de infraestrutura, demonstrando de forma clara, moderna e alinhada com o mercado de imagem que é regado de termos internacionais. Na expansão dos negócios o termo MR pode também ser entendido como Monitoramento Remoto, dando abrangência à empresa. A ideia é emplacar um novo termo no mercado com uma simples pergunta: “Como vai sua MR-Infra?”

Os serviços serão oferecidos em duas grandes modalidades: Monitoramento e Serviços Especializados de Assistência Técnica e para tal foram desenvolvidos cinco produtos:

Monitoramento Full

Este serviço visa disponibilizar para o cliente os seguintes dados captados da infraestrutura de sua ressonância magnética:

- EEL (Energia Elétrica): Tensão Elétrica; Corrente Elétrica; Frequência da Corrente Elétrica;
- HVAC (*Heating Ventilation and Air Conditioning* – Aquecimento, Ventilação e Ar-Condicionado):

Temperatura da Sala de Exames; Umidade da Sala de Exames; Temperatura da Sala Técnica; Umidade da Sala Técnica;

Fluxo de entrada da água gelada na ressonância magnética; Temperatura de entrada da água gelada na ressonância magnética.

- Parâmetros do Magneto: Nível do Hélio; Pressão do Magneto; Temperatura da *Cold Head*; Temperatura do *Shield*; Temperatura do *Turrent*; Potência do *Heater*.

Através de tabelas, gráficos plotados e curvas de tendência com programação de alarmes remotos via e-mail, SMS e App (Aplicativo).

Este serviço será cobrado por mês ao custo de R\$1.500 por mês.

Monitoramento Temp°/Umid

Este serviço visa disponibilizar para o cliente apenas os dados captados da infraestrutura de HVAC de sua ressonância magnética:

- HVAC: Temperatura da Sala de Exames; Umidade da Sala de Exames; Temperatura da Sala Técnica; Umidade da Sala Técnica;

Fluxo de entrada da água gelada na ressonância magnética; Temperatura de entrada da água gelada na ressonância magnética.

Através de tabelas, gráficos plotados e curvas de tendência com programação de alarmes remotos via e-mail, SMS e App (Aplicativo).

Este serviço será cobrado por mês ao custo de R\$750 por mês.

Serviços Corretivos em HVAC/EEL

Mão de Obra especializada e com ferramental para a correção de falhas em *Chillers*, Sistemas de Ar-Condicionado e instalações elétricas da ressonância magnética. Este serviço será cobrado por hora ao custo de R\$350 por cada Hora Técnica. As horas de deslocamento não serão cobradas dentro do Vale do Paraíba.

Serviços Preventivos em HVAC/EEL

Mão de Obra especializada e com ferramental para a prevenção de falhas em *Chillers*, Sistemas de Ar condicionado e instalações elétricas da ressonância magnética através de atendimentos periódicos conforme as boas práticas do setor ou legislação vigente. Este serviço será cobrado por mês ao custo de R\$2.500 por mês.

PMOC Lei 13.589 [04 janeiro 2018]

Conforme rege a Lei 13.589 de 04 de janeiro de 2018, o PMOC (Plano de Manutenção, Operação e Controle) de sistemas de HVAC passou a ser obrigatório e locais de aglomeração de pessoas e este produto visa oferecer ao cliente Mão de Obra especializada e com ferramental para a execução do PMOC das instalações de HVAC da ressonância magnética através de atendimentos periódicos conforme as normas do setor e legislação vigente.

Este serviço será cobrado por mês ao custo de R\$1.500 por mês. Atendimentos preventivos avulsos serão cobrados da mesma forma que os atendimentos corretivos, ou sejam por hora técnica. A apresentação dos serviços e captação de clientes ocorrerá através de visitas técnicas previamente agendadas com os contatos técnicos de cada clínica que possua ao menos uma ressonância magnética.

Outra possibilidade é o cliente buscar pró-ativamente informações no site que conterà todas as informações pertinentes, dicas sobre a boa utilização e informações sobre a legislação e ganhos com nossos serviços, além de *cases* de sucesso assim que surgirem. Os serviços serão oferecidos *in loco* de Jacareí-SP à Pindamonhangaba-SP. Os preços foram calculados com base em pesquisas de mercado feita em localidades que dispõem de tais serviços.

Foco

O principal foco da MR-Infra será o de conquistar nos clientes contratos de Monitoramento *Full* com Serviços Preventivos em HVAC/EEL com ganhos de R\$4.000 por mês com contratos de no mínimo 24 meses de fidelidade do Monitoramento *Full*.

• Plano Operacional

Os monitoramentos serão automatizados e funcionarão de forma ininterrupta, 24 horas por dia, 7 dias por semana com informações e alarmes acessados diretamente pelo proprietário da ressonância magnética ou pessoa por ele designada.

Já os atendimentos técnicos serão realizados de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h. Estarão disponíveis atendimentos fora desse horário com acréscimo de 50% para o período noturno em dia útil e diurno de sábado e de 100% para atendimentos aos domingos, feriados e períodos noturnos de sábado.

Prevê-se doze atendimentos técnicos corretivos de quatro horas cada no primeiro ano, ou seja, 1 atendimento por mês.

Cada profissional da MR-Infra será treinado em centro especializado e contará com ferramental especializado para todo e qualquer atendimento técnico, além de *Notebook* e *Smartphone* conectados com todos os sistemas de monitoramento de seus clientes. Se locomoverão com uso de carro alugado mensal e sem limite de quilometragem, que é mais barato que um carro próprio, devido às economias de manutenção e administração dos bens.

Todas as peças e consumíveis envolvidos nos atendimentos serão cobrados a parte do cliente através de proposta comercial avulsa.

Inicialmente a empresa contará com dois funcionários, sendo um Administrador Engenheiro Eletricista, função está a ser desenvolvida pelo sócio fundados da MR-Infra e será contratado do mercado um Profissional Sênior de Refrigeração com formação técnica e especialização em *Chillers* de Água e capacidade comercial para identificar oportunidades.

• Plano Financeiro:

Não haverá nenhum investimento em carro, pois eles serão alugados e nem móveis, pois não haverá sede administrativa neste momento.

Com relação aos investimentos fixos em máquinas e equipamentos, serão adquiridos doze *BluBox* (sistema de sensoriamento de grandezas de infraestrutura de ressonância magnética), doze sensores de grandezas elétricas da *Schneider*, além de material para o desenvolvimento de cinco *kits* para sensoriamento de temperatura e umidade das três salas das ressonâncias magnéticas, duas malas de ferramentas para manutenção de HVAC completas, dois notebooks, dois smartphones, materiais para a instalação dos sensores e um treinamento sobre automação e sensoriamento de grandezas de infraestrutura e criogenia de ressonância magnética nos Estados Unidos.

A seguir pode-se ter acesso a todos os valores e números que sustentam esta etapa do projeto:

Tabela 1: Investimentos Fixos - Máquinas e Equipamentos

	Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	BlueBox	12	5.000,00	60.000,00
2	Sensoriamento EEL - Schneider	12	3.500,00	42.000,00
3	Sensoriamento Temp°/Umd	5	1.500,00	7.500,00
4	Ferramental	2	15.000,00	30.000,00
5	Treinamento	1	10.000,00	10.000,00
6	Material para Instalação	1	15.000,00	15.000,00
7	Notebook	2	3.500,00	7.000,00
8	Smartphone	2	2.500,00	5.000,00
	Sub Total			164.500,00
	Investimentos Fixos	TOTAL		164.500,00

Os investimentos pré-operacionais serão da ordem de R\$9.000, para a contratação de publicidade e propaganda, aquisição de uniformes e pagamento de publicidade e propaganda.

A verba de Publicidade e Propaganda será para desenvolver o site, customizar o sistema nMonitor e BlueBox e custear viagens de apresentação e demonstração dos sistemas.

Os uniformes serão de dois tipos: visita comercial e visita técnica.

As taxas são as de abertura de empresa na região de São José dos Campos, onde o fundador possui endereço capaz de basear a documentação da empresa.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços especializados com produtos virtuais e remotos, os investimentos iniciais são considerados relativamente baixos, conforme demonstrados a seguir.

Tabela 2: Total de Investimentos

	Descrição	Valor (R\$)	Percentual
1	Investimento Fixo	164.500,00	68,92%
	Sub Total A+B+C		
2	Investimento Pré- Operacional	9.000,00	3,77%
	Total D		
3	Capital de Giro *	65.182,00	27,31%
	TOTAL DE INVESTIMENTO	238.682,00	100%

Para o cálculo da Estimativa de Faturamento na Capacidade Máxima da empresa foi considerado que no decorrer de um ano serão vendidos ao menos 12 Contratos de Monitoramento *Full*, 5 de Monitoramento de Temperatura e Umidade das Salas das Ressonâncias Magnéticas, quarenta e oito horas de Serviços Corretivos em HVAC ou energia elétrica por mês, oito Serviços Preventivos em HVAC ou energia elétrica por mês e nove Contratos de PMOC, conforme descrito e precificado na tabela abaixo, perfazendo um total mensal de R\$72.050.

Tabela 3: Estimativa de Faturamento Mensal – Capacidade Máxima

	Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Qtde	Valor Total *
1	Monitoramento <i>Full</i>	1.500,00	12	18.000,00
2	Monitoramento Temp°/Umid	750,00	5	3.750,00
3	Serviços Corretivos HVAC/EEL [HT]	350,00	48	16.800,00
4	Serviços Preventivos HVAC/EEL	2.500,00	8	20.000,00
5	PMOC Lei 13.589 [04 Janeiro 2018]	1.500,00	9	13.500,00
	Total E			72.050,00

A expectativa de venda é de pelo menos um sistema de monitoramento por ressonância magnética da região, sendo que destes estima-se que 70% sejam de Monitoramento *Full*.

Da mesma forma espera-se vender ao menos um pacote de serviços preventivos por ressonância magnética da região, sendo a divisão praticamente igual entre os disponíveis.

Além disto espera-se vender um atendimento corretivo de 4h por mês.

Considerando uma evolução e crescimento da empresa ao longo do primeiro ano, o comportamento do faturamento anual é ilustrado na tabela a seguir, totalizando R\$543.000 no primeiro ano de empresa.

Tabela 4: Estimativa de Faturamento Anual

		Mês 1		Mês 2		
	Serviço/Produto	Preço Unit. (R\$)	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total
1	Monitoramento <i>Full</i>	1.500,00	1	1.500,00	2	3.000,00
2	Monitoramento Temp°/Umid	750,00	1	750,00	1	750,00
3	Serviços Corretivos HVAC/EEL [HT]	350,00	5	1.750,00	10	3.500,00
4	Serviços Preventivos HVAC/EEL	2.500,00	1	2.500,00	2	5.000,00
5	PMOC Lei 13.589 [04 Janeiro 2018]	1.500,00	1	1.500,00	2	3.000,00
	Faturamento Total Mensal		8.000,00		15.250,00	

Mês 3		Mês 4		Mês 5		Mês 6		Mês 7	
Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total
4	6.000,00	5	7.500,00	6	9.000,00	7	10.500,00	8	12.000,00
2	1.500,00	2	1.500,00	3	2.250,00	3	2.250,00	4	3.000,00
14	4.900,00	19	6.650,00	24	8.400,00	29	10.150,00	34	11.900,00
2	5.000,00	3	7.500,00	4	10.000,00	5	12.500,00	6	15.000,00
3	4.500,00	4	6.000,00	5	7.500,00	5	7.500,00	6	9.000,00
21.900,00		29.150,00		37.150,00		42.900,00		50.900,00	
Mês 8		Mês 9		Mês 10		Mês 11		Mês 12	
Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total	Qtde	Valor Total
10	15.000,00	11	16.500,00	12	18.000,00	12	18.000,00	12	18.000,00
4	3.000,00	5	3.750,00	5	3.750,00	5	3.750,00	5	3.750,00
38	13.300,00	43	15.050,00	48	16.800,00	48	16.800,00	48	16.800,00
6	15.000,00	7	17.500,00	8	20.000,00	8	20.000,00	8	20.000,00
7	10.500,00	8	12.000,00	9	13.500,00	9	13.500,00	9	13.500,00
56.800,00		64.800,00		72.050,00		72.050,00		72.050,00	
Faturamento Total 1º Ano						543.000,00			

A progressão prevista do faturamento mensal no decorrer do primeiro ano é de 10% ao mês.

A operação contará com basicamente custos fixos operacionais e pouco variável, haja vista que toda a tecnologia da empresa é baseada em produtos e *softwares*, que são comprados e/ou desenvolvidos uma única vez e depois comercializados como serviço.

Estes serão os principais custos da empresa, porém podem ser voláteis e desmobilizáveis com rapidez em caso de insucesso.

O negócio intenciona basear-se em Telefonia e Internet e, portanto, estes itens devem ser alta qualidade e redundantes. Apenas o Mecânico de Refrigeração terá salário, pois o Eng. Eletricista será o sócio fundador da empresa e retirará apenas Pró-Labore. Os equipamentos e ferramentais depreciarão em 10 anos.

O nMonitor será contratado na modalidade SAS (*Software As Service* – Software como Serviço), ou seja, será pago um valor mensal pelo uso e suporte da plataforma e não será transferida nenhuma propriedade de licença ou intelectual.

O Data Center será a terceirização do Servidor através de VM (*Virtual Machine* – Máquina Virtual) com todos os softwares carregados e operados de forma remota e com total segurança, *backup* e redundância dos dados. Assim como no caso do nMonitor não será transferida nenhuma propriedade de licença.

O custo mensal do aluguel de um carro popular *flex* com ar condicionado poderá girar em torno de R\$2.000 por mês com todos os custos de manutenção inclusos, evitando assim transtornos e gastos spot com manutenções, seguro, trocas de pneu e óleo, etc.

Os demais custos serão os normais de operação de qualquer empresa: Site, Despesas Financeiras e Contabilidade.

O Custo Operacional Fixo mensal previsto perfaz um total de pouco mais de R\$31.000, ou seja, R\$372.000 por ano.

Tabela 5: Custo Fixo Mensal

	Despesas	Valor Mensal (R\$) *
1	Telefonia e Internet	1.000,00
2	Salários + encargos	10.000,00
3	Manutenção de equipamentos	500,00
4	Depreciação dos Equipamentos	1.262,50
5	Despesas Financeiras	1.000,00
6	SAS nMonitor	7.500,00
7	DataCenter	5.000,00
8	Aluguel de Carro	4.000,00
9	Manutenção de Site	250,00
10	Contabilidade	500,00
	TOTAL CUSTO FIXO MENSAL	31.012,50
	TOTAL CUSTO FIXO ANUAL	372.150,00

Foi considerado uma viagem média de 50km (ida e volta) por visita de cada profissional conforme plano de faturamento, ou seja, 37 visitas por mês no ponto máximo de faturamento do primeiro ano. Considerou-se um consumo de 10km/L de um carro popular abastecido com etanol ao custo de R\$3,00 por litro, totalizando R\$390 por mês escalável também em função do faturamento da empresa.

Tabela 6: Custo Variável Anual

		Mês 1	Mês 2	Mês 3
	Despesa	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)
1	Combustível	39,00	78,00	117,00
	Custo Variável Total Mensal	39,00	78,00	117,00

Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Valor Mensal (R\$)				
156,00	195,00	234,00	273,00	312,00
156,00	195,00	234,00	273,00	312,00

Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)
351,00	390,00	390,00	390,00
351,00	390,00	390,00	390,00
Custo Variável Total 1º Ano			2.925,00

Como a maioria dos custos serão os iniciais ou fixos, pouco resta para ser variável, além do combustível cujo taxa de consumo cresce a mesma taxa de faturamento.

Isto posto uma consideração deve ser feita, haja vista que os custos iniciais e fixos serão os de fato relevantes e o faturamento deverá ser crescente durante o ano, possivelmente haverá necessidade de provisionar Capital de Giro relativo à essa diferença entre o faturamento e o os custos até que a empresa atinja seu ponto de equilíbrio.

Na tabela abaixo podemos observar a evolução do caixa da empresa e a composição do Capital de Giro de pouco mais de R\$65.000, relativamente baixo frente ao faturamento esperado no primeiro ano.

Tabela 7: Estimativa de Capital de Giro

		Mês 1	Mês 2	Mês 3
	Lançamentos	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)
1	Faturamento Total Mensal	8.000,00	15.250,00	21.900,00
2	Custo Fixo Total Mensal	31.012,50	31.012,50	31.012,50
3	Custo Variável Total Mensal	39,00	78,00	117,00
	Resultado Mensal	-23.051,50	-15.840,50	-9.229,50

Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Valor Mensal (R\$)				
29.150,00	37.150,00	42.900,00	50.900,00	56.800,00
31.012,50	31.012,50	31.012,50	28.000,00	31.012,50
156,00	195,00	234,00	262,50	312,00
-2.018,50	5.942,50	11.653,50	22.637,50	25.475,50

Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)	Valor Mensal (R\$)
64.800,00	72.050,00	72.050,00	72.050,00
31.012,50	31.012,50	31.012,50	31.012,50
351,00	390,00	390,00	390,00
33.436,50	40.647,50	40.647,50	40.647,50
CAPITAL DE GIRO			65.182,00

Percebe-se que a empresa passará a sustentar-se com seus próprios recursos a partir do quinto mês, o que é considerado um resultado bastante positivo.

Por fim, juntando todas as informações expostas sobre os Investimentos Fixos e Pré-Operacionais e o Capital de Giro percebe-se que o Total a ser investido no primeiro ano da MR-Infra deverá ser de R\$238.682

O proponente do negócio fará um investimento inicial de R\$50.000 e pretende utilizar-se de Capital de Terceiros para complementar o faltante, qual seja o valor de R\$188.682.

Vislumbra-se uma sociedade com a NESS, desenvolvedora do sistema nMonitor e com um parceiro já desenvolvido do mercado que poderá ser de grande valia na expansão dos negócios fora do Vale do Paraíba.

Tabela 8: Fonte de Recursos

	Descrição	Valor (R\$) **	Percentual
1	Capital Próprio	50.000,00	20,95%
2	Capital de Terceiros	188.682,00	79,05%
3	Outros	0,00	0,00%
	TOTAL DE INVESTIMENTO	238.682,00	100%

Por se tratar de um negócio promissor, não se tem a expectativa de buscar outros meios de investimento, tais como bancos.

No quadro abaixo são avaliados os indicadores de viabilidade do negócio tais como o *Breakeven Point* e a Lucratividade.

Tabela 9: Ponto de Equilíbrio e Lucratividade

	Valor (R\$)		Valor (R\$)
Receita Total Anual	543.000,00	Receita Total Anual	543.000,00
Custo Fixo Total Anual	372.150,00	Custo Fixo Total Anual	372.150,00
Custo Variável Total Anual	2.925,00	Custo Variável Total Anual	2.925,00
Margem de Contribuição	0,99	Lucro Líquido Anual **	167.925,00
Ponto de Equilíbrio *	374.165,53	Lucratividade **	0,31

O *Breakeven Point* (Ponto de Equilíbrio) será atingido com um faturamento de quase R\$375.000 e a taxa de lucratividade será de 31% no primeiro ano, sendo um ótimo resultado e o prazo calculado para o retorno do investimento é de um ano e seis meses, sendo a projeção do negócio muito promissora.

Tabela 10: Retorno do Investimento

	Valor (R\$)	
Investimento Total	238.682,00	
Lucro Líquido Anual	167.925,00	
Prazo de Retorno **	1,42	
Retorno do Investimento	1	anos
	6	meses

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o mercado atual, a expectativa de conquista de clientes é limitada à quantidade de ressonâncias magnéticas ativas na região, porém seu crescimento está atrelado ao conhecimento e experiência do seu sócio fundador.

Uma vez que somente quem já amargou os prejuízos de um *Chiller* parado com perda de Hélio ou de um *Quench* tem a certeza de que o investimento é relativamente baixo. Projetos para evitar custos possíveis e simplesmente manter a receita estável dentro do planejado (sem acréscimos) sempre são mais difíceis de serem vendidos do que aqueles que serviriam para reverter custos já instalados ou para gerar mais receita.

Já em relação aos fabricantes, estes possuem experiência ampla e confiança no projeto e hoje já amargam prejuízos em contratos com cobertura completa por desvios da infraestrutura de seus clientes que não podem ser comprovados de forma rastreável e com riqueza de informação. Percebe-se que os fabricantes se enquadram na característica de “reverter custos já instalados” como dito acima.

O modelo de negócio é uma ferramenta importante para um candidato a empreendedor elaborar seu plano de ação de maneira clara e organizada. Além disso, o Modelo Canvas é uma ferramenta simples, porém poderosa para auxiliar no desenvolvimento do plano de negócio e possibilita a oportunidade de analisar a viabilidade de abertura do novo negócio através de um entendimento do mercado.

Os números do Plano de Negócio apoiado pelo modelo Canvas são favoráveis ao projeto e demonstram sua viabilidade. Contudo, é preciso considerar as limitações do estudo apresentado, ou seja, se trata da apresentação de um plano de negócios resumido e sem a implementação propriamente dita, além de não ser possível coletar estudos similares no contexto estudado de forma a produzir uma comparação.

REFERÊNCIAS:

- COSTA, P. S.; MORGAN, B. F. **Aplicabilidade das informações de custo em hospitais universitários: o caso do Hospital Universitário de Brasília**. UnB Contábil, 2003.
- CUTLER, D. M.; McCLELLAN M. **Is technological change in medicine worth it?** *Health Affairs*. v. 20, Sep/Oct, 2001.
- DATOLLI, J. C. B. **O Sistema de custos do Banco Central: um estudo de caso**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/sobre/sistema_de_custos_bid.pdf> Acesso em 15 nov. 2018.
- DEGEN, R. J.. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo, 2009.
- DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro, 2005.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo, 2003.
- FALK, J. A. **Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo, 2001.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. Porto Alegre, 2000.

GOULART, G. **Elaboração de um Plano de Negócio para uma Empresa Distribuidora de Água Mineral**. Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2012.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de custos**. São Paulo, 2004.

IMAGEM por Ressonância Magnética. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem_por_resson%C3%A2ncia_magn%C3%A9tica> Acesso em 12 fev. 2019.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; FILHO, N. C.; CAMILLO, M. G. D. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2013.

MAZZOLA, A. A. **Princípios Físicos da Ressonância Magnética**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

MORAN, M.; ALEXANDER, E. *Technology, american democracy and health care*. *British Journal of Political Science*. v. 27, Oct. 1997. <https://nationalmaglab.org/education/magnet-academy/learn-the-basics/stories/mri-a-guided-tour>. Acessado em 12 fev. 2019.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, 2011.

PLANO DE NEGÓCIO.INFO **Sumario Executivo**. <http://plano-de-negocio.info/como-elaborar-um-plano-de-negocio/sumario-executivo.html> Acesso em 19 nov. 2018.

RIBEIRO FILHO, J. F. **Controladoria hospitalar**. São Paulo, 2005. RICCIO, E. L.; ROBLES JUNIOR, A.; GOUVEIA, J. F. A. **O Sistema de Custos Baseados em Atividades nas Empresas de Serviços**. Disponível em <http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/artigos/pdf/abc_servicos.pdf> Acesso em 17 nov. 2018.

SAIADOLUGAR.COM.BR **Entenda como fazer um sumário executivo do plano de negócios**. <http://saiadolugar.com.br/sumario-executivo/> Acesso em 19 nov. 2018.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A.. **Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro, 2005.

SANTIAGO, J. S. **Análise das variáveis que impactam no custo do serviço de Ressonância Magnética nas entidades hospitalares: Um estudo comparativo nos hospitais da UnB e da UFRN**. Programa multiinstitucional e inter-regional de pós-graduação em ciências contábeis, UnB, UFPB, UFPE e UFRN. Natal, 2007.

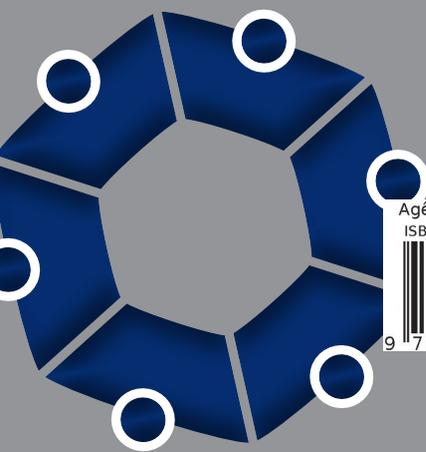
SCHNEIDER. **PowerLogic EM4300 / WT4200. Energy and power meters with wireless communication**. Disponível em <<https://www.schneider-electric.com/en/product-range/63068-powerlogic-em4300--wt4200/?parent-category-id=4100&parent-subcategory-id=4115>> Acesso em 17 nov. 2018.

SEBRAE. GESTÃO FINANCEIRA. **Cartilha Saiba Mais: Custos na Prestação de Serviços**. Disponível em <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/\\$File/NT00031FB6.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/$File/NT00031FB6.pdf)> Acesso em 15 nov. 2018.

TARABOULSI, F. A. **Administração de hotelaria hospitalar: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade**. São Paulo, 2004.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. **Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal**. Pedro Leopoldo, 2016.

TEIXEIRA, F. A. **Plano de Negócio: A Abertura de um Comércio de Confecções de Roupas Surfwear e Skatewear na cidade de Palhoça**. Florianópolis, 2009.



Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-87121-55-4



9 788587 121554

Setor de Publicações
Rua Raul Pompéia, 144
CEP: 05025-010
São Paulo-SP-Brasil
Tel: (011) 3465-2684
E-mail: publica@saocamillo-sp.br