

# Clínica de saúde



# EXPEDIENTE

## **Presidente do Conselho Deliberativo**

José Zeferino Pedrozo

## **Diretor Presidente**

Décio Lima

## **Diretor Técnico**

Bruno Quick

## **Diretor de Administração e Finanças**

Margarete Coelho

## **Gerente**

Eduardo Curado Matta

## **Gerente-Adjunta**

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

## **Gestor Nacional**

Luciana Macedo de Almeida

## **Autor**

Sebrae

## **Coordenação do Projeto Gráfico**

Renata Aspin

## **Projeto Gráfico**

Nikolas Furquim Zalewski

# ÍNDICE

Apresentação de Negócio.....	1
Mercado.....	2
Localização.....	4
Exigências Legais e Específicas.....	5
Estrutura.....	8
Pessoal.....	9
Equipamentos.....	11
Matéria Prima/Mercadoria.....	13
Organização do Processo Produtivo.....	14
Automação.....	15
Canais de Distribuição.....	16
Investimentos.....	17
Capital de Giro.....	18
Custos.....	18
Diversificação/Agregação de Valor.....	20
Divulgação.....	21
Informações Fiscais e Tributárias.....	23
Eventos.....	24
Entidades em Geral.....	25
Normas Técnicas.....	26
Glossário.....	28
Dicas de Negócio.....	32
Características Específicas do Empreendedor.....	33
Bibliografia Complementar.....	34
Fonte de Recurso.....	34
Planejamento Financeiro.....	35
Produtos e Serviços - Sebrae.....	36
Sites Úteis.....	37

# 1. Apresentação de Negócio

Uma clínica de saúde é uma empresa voltada a prestação de serviços e atividades relacionadas a saúde, que podem ser: odontologia, medicina, fisioterapia, nutrição, psicologia, fonoaudiologia, exames etc, ou uma integração entre elas.

Com isso abre-se espaço para a atuação empreendedora nos serviços de saúde através dos mais diversos modelos de clínicas de saúde, podendo abranger diferentes especialidades. Estes estabelecimentos podem oferecer atendimento com internação, sem internação ou de apoio à diagnose e terapia. O setor privado predomina nos estabelecimentos com internação e de apoio à diagnose e terapia.

Em relação aos pequenos empreendimentos é notável a especialização, isto é, o atendimento em apenas uma ou algumas áreas relacionadas da medicina, nutrição, fisioterapia etc.

As perspectivas não são modestas para um negócio no ramo de clínicas de saúde, por se tratar de um bem de primeira necessidade, com nichos extremamente fechados, abrindo oportunidades para aqueles que conseguem agregar valor e se diferenciar por especialidade. Os investimentos são altos devido ao elevado valor dos equipamentos. Dependendo da especialidade pode-se conseguir um lugar único no mercado, mas também existe o risco de forte concorrência, como no exemplo dos consultórios odontológicos.

Os rendimentos de uma clínica advêm diretamente das famílias, consumidores finais dos serviços de saúde, ou através dos convênios com planos e seguradoras de saúde.

Devido às falhas do sistema público de saúde do Brasil e aos altos preços dos planos de saúde, um novo modelo de negócio tem emergido nesse cenário: são as chamadas clínicas populares que são conhecidas por oferecerem um serviço privado a um preço acessível.

Elas se tornaram uma alternativa para o empreendedor que planeja investir em um novo nicho de mercado, para atender a população que está insatisfeita com o serviço prestado pelo Estado por meio do Sistema Único de Saúde (SUS) e não tem condições de arcar com altos custos de um plano de saúde. Esse modelo é resultado da busca contínua de alternativas economicamente viáveis para cuidar de sua saúde.

Segundo o balanço realizado pelo Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS), mais de 133 mil vínculos com planos de saúde médico-hospitalares foram rompidos no período entre julho de 2018 e julho de 2019. Isso representa uma queda de 0,3%. O setor passou a atender 46,99 milhões de beneficiários, sendo a primeira vez, desde março de 2012, que as Operadoras de Planos de Saúde contam com menos de 47 milhões de vínculos.

Por este motivo, para quem não pode contar mais com o plano de saúde, seja por tê-lo perdido junto com o emprego, nos casos de planos empresariais, ou por não conseguir mais pagar devido aos altos valores, uma das saídas encontradas tem sido a busca por clínicas populares. Neste contexto, as clínicas populares são uma oportunidade para aqueles que desejam empreender na área de saúde. Contudo, os serviços oferecidos deverão ser limitados a atos e procedimentos reconhecidos pelo Conselho Federal de Medicina.

Esse modelo de negócio possui um interessante diferencial: a maioria dos pacientes paga

diretamente à Clínica pelos serviços prestados.

Outra característica deste modelo é a mudança do perfil de quem procura esse tipo serviço. Se antigamente as clínicas populares tinham como seus principais clientes a população das classes C e D, atualmente, a classe média também corresponde a uma parcela importante dos atendimentos.

A classe média tradicional é um público mais atento à sua saúde e conseqüentemente busca mais atendimentos preventivos e isso se reflete no mapa de localização destes estabelecimentos. Desta forma, embora as clínicas populares tenham a sua base nas periferias, elas também vêm conquistando espaço em regiões cujo poder aquisitivo é maior.

Um outro diferencial deste modelo de negócio é possibilitar ao paciente, em um mesmo lugar, se consultar pagando um menor valor pelas consultas e realizar exames com preços acessíveis.

Além disso, sendo um mercado em plena expansão e com modelo de atendimento sem intermédio de plano de saúde, tem atraído muitos médicos descontentes com seus ganhos por meio de atendimentos realizados via planos de Saúde, o que acaba possibilitando a formação de equipes competentes. .

As clínicas populares consistem em um modelo em expansão, em todo caso, o ramo de clínicas de saúde é vasto e há várias outras possibilidades que podem ser exploradas de forma bastante lucrativa. Há possibilidade de atuar em segmentos voltados não somente à saúde tradicional, mas também voltado a estética, clínicas de nutrição, condicionamento físico, reeducação alimentar, pilates, entre outros, e até mesmo uma junção destas atividades. Outro modelo de empreendimento que pode ser explorado é aquele voltado ao atendimento à terceira idade.

Este documento não substitui um plano de negócio. Para elaborá-lo procure o Sebrae.

## 2. Mercado

Antes de definir seu modelo de negócio é muito importante, quantificar o mercado local e estratificar, tanto as clínicas médicas, as clínicas populares, quanto a demanda oriunda do que antes buscava atendimento só no SUS.

Munido destas informações e considerando sua capacidade de investimento, você deverá focar no modelo de clínica que pretende montar. Neste momento deverão são feitos levantamentos de preços praticados no modelo de serviço pretendido, quantidade média de atendimentos realizados, público-alvo mais frequente em cada especialidade médica, tipos de exames e procedimentos realizados, entre outros.

Um nicho específico que merece atenção do empreendedor é o relacionado a serviços voltados para terceira idade. Assim como nas economias desenvolvidas, o Brasil tende a se tornar um país com forte presença de idosos em seu mapa social. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 40 anos estima-se que o número de homens e mulheres na terceira idade triplique no Brasil, passando dos 25 milhões para 66,5 milhões de pessoas.

Considerando as projeções das amostras do IBGE, é provável que nos próximos 25 anos a população brasileira chegue a 214 milhões de habitantes. Após a década de 2040, a tendência é que a população brasileira venha a diminuir considerando a redução da natalidade. Contudo, a população idosa continuará a crescer.

O envelhecimento da população é uma realidade, mas o perfil do brasileiro idoso também vem mudando nos últimos anos. Atualmente, são pessoas mais ativas e independentes, com uma imagem mais positiva e confiante de si mesmos. Neste sentido, uma grande preocupação deles está relacionada com a saúde.

Uma novidade neste setor, que foge dos modelos tradicionais (onde os atendimentos são realizados, basicamente por meio do sistema de plano de saúde), é a possibilidade de a própria clínica oferecer a opção de pagamento de assinatura para consultas médicas, onde o cliente paga um valor mensal para ter acesso a consultas com profissionais de medicina da família (médico, enfermeiros e equipe multidisciplinar), por exemplo, e os exames podem ser oferecidos a preços acessíveis.

Por meio do uso da tecnologia, o empresário pode, também, focar na criação de um aplicativo de saúde. Sua plataforma pode funcionar oferecendo assinaturas para consultas, sendo o valor rateado mensalmente entre o total de assinantes (tendo um teto mensal definido). Nesse modelo é interessante oferecer soluções de saúde fora dos métodos tradicionais, podendo se adaptar a diferentes interesses e disponibilidades financeiras.

Uma outra, e promissora opção já mencionada na Apresentação deste documento, são as chamadas clínicas populares, que oferecerem um serviço privado a um preço acessível, sendo uma alternativa para o empreendedor que planeja investir, para atender a população que está insatisfeita com o SUS e não têm condições de arcar com altos custos de um plano de saúde.

Ou seja, são várias opções e estratégias de empreendimento no ramo de clínicas de saúde. Há oportunidade de entrar neste mercado de forma diferenciada, oferecendo atendimento personalizado, com facilidades de pagamento, localização estratégica e agilidade no atendimento e, a partir de uma gestão planejada e profissional, será um empreendimento promissor.

Segundo informações divulgadas no Boletim 2017 da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), a receita líquida por paciente-dia cresceu 18,1% em 2016, enquanto as despesas totais por paciente-dia subiram num patamar inferior: 15,4% no mesmo período. Isso demonstra uma melhoria na gestão das empresas.

Outro dado interessante é que uma clínica de médio porte, tem capacidade para realizar entre 2.500 e 3.000 atendimentos por mês, fora, os exames que poderão ser realizados a partir destes atendimentos.

Após investigar e analisar todas as questões do mercado, dividindo entre consumidores, concorrentes e fornecedores, o empreendedor estará apto a um melhor posicionamento neste mercado. Para isso é fundamental a elaboração de um Plano de Negócios.

Seguem algumas sugestões para a realização de ações de pesquisa de mercado com vistas a avaliar a demanda e a concorrência:

\* Pesquisa em fontes como prefeitura, guias, IBGE e associações de bairro para quantificação do mercado alvo, Agência Nacional de Saúde;

\* Visita aos concorrentes diretos, identificando os pontos fortes e fracos dos estabelecimentos que trabalham no mesmo nicho;

\* Participação em seminários especializados;

\* Participação de feiras de negócios tais como a Feira do Empreendedor - Sebrae.

Em relação à concorrência, é importante ressaltar a grande flexibilidade na diferenciação, seja através de produtos/serviços únicos seguindo uma especialidade, seja através de localização ou através de complementaridade de serviços.

### 3. Localização

O mercado de serviços destinados à saúde oferece um campo potencial para se empreender, mas é preciso ter visão de negócio e o primeiro passo é verificar o perfil demográfico da região que se pretende investir, além de analisar a densidade populacional, o perfil dos consumidores locais, a concorrência, os fatores de acesso e locomoção, a visibilidade, a proximidade com os clientes e a segurança.

Conforme publicações e números da saúde do DATASUS e do IBGE, os gastos em saúde da população de classe baixa se concentram em medicamentos, desta forma clínicas populares podem se adequar melhor em regiões com maior concentração dessa população. Já as classes mais altas, investem mais em serviços de saúde, principalmente em diagnósticos e terapias. Portanto as clínicas mais especializadas devem se estruturar para atendimento do perfil de público definido.

O imóvel deve ter boa aparência e a dimensão deve variar de forma a atender as especialidades disponibilizadas. A depender do seu modelo de negócio, pode ser uma boa estratégia ficar perto de outras clínicas e hospitais de maior porte para complementar seus serviços e atender clientes de outras especialidades.

Neste sentido, quanto mais informações for possível levantar sobre o público-alvo mais fácil será determinar a escolha do ponto.

Uma excelente fonte para se obter informações demográficas é o site do IBGE. Essas informações podem ajudá-lo a analisar um pouco mais sobre o público-alvo. A depender de seu orçamento, profissionais de marketing e empresas de geoprocessamento podem ser contratados para realizar tais análises.

Uma vez levantadas as informações, definido o público e tendo clareza sobre o tipo de serviços a serem ofertados é hora de buscar um espaço para a instalação de sua clínica, podendo ser próprio ou alugado. A localização e o espaço físico são fatores que podem determinar o sucesso de seu negócio, assim, esta questão merece atenção toda especial do empresário.

Outros fatores importantes também devem ser muito bem avaliados tais como, quantidade de estabelecimentos que prestem o mesmo tipo de serviço nas proximidades,

disponibilidade de estacionamento, facilidades de acesso por transporte público, etc. A localização, portanto, é um requisito estratégico para o sucesso desta iniciativa.

Por fim, seguem abaixo alguns aspectos a serem observados antes de se decidir por algum imóvel:

- a) Certifique-se de que o imóvel em evidência atende as suas necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalação, características da vizinhança - se é atendido por serviços de água, luz, esgoto, telefone, internet etc.
- b) Cuidado com imóveis situados em locais sem ventilação, úmidos, sujeitos a inundações ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.
- c) Verifique se o imóvel precisará de muitas adaptações, tais como rebaixamento de degraus, eliminação de escadas, instalação de rampas, elevadores etc.
- d) Verifique se o imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais que possam interferir ou impedir a atividade do espaço para atividades.
- e) Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura, e veja se houve alguma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva, que deverá estar devidamente regularizada.
- f) Verifique também na Prefeitura Municipal:
  - I - Se o imóvel está regularizado - se possui o Habite-se;
  - II - Se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam lei de zoneamento do município;
  - III - Se os impostos que recaem sobre o imóvel estão em dia - IPTU, ITR;
  - IV - A legislação municipal que trata da instalação de anúncios.
- g) Se for um imóvel alugado, negocie o valor do aluguel, data de pagamento, prazo de locação, índice de reajuste e demais cláusulas com o locador, na forma e condições compatíveis com o empreendimento, considerando o tempo de retorno do investimento.

#### O Alvará de Funcionamento

É um documento que autoriza o exercício de uma atividade, levando em conta o local, o tipo de atividade, o meio ambiente, a segurança, a moralidade, o sossego público etc. Nenhum imóvel poderá ser ocupado ou utilizado para instalação e funcionamento de usos não-residenciais sem prévia emissão, pela Prefeitura, da licença correspondente, sem a qual será considerado em situação irregular. A licença de funcionamento deverá estar afixada em local visível ao público.

## 4. Exigências Legais e Específicas

Além de conhecer sobre o funcionamento do negócio, é necessário contratar um contador

profissional para obter registros, alvarás e fornecer informações legais sobre o novo negócio, enquanto o empreendedor se dedica a outros aspectos do empreendimento. Mesmo sendo um negócio tão específico, antes de abri-lo serão necessários:

- Registros junto à Secretaria de Receita Federal, para obtenção do CNPJ;
- Registros na Junta Comercial;
- Registros junto a Receita estadual, para obtenção da inscrição estadual;
- Registros junto a Prefeitura, para obter o alvará de localização e de licença sanitária;
- Registros na Secretaria Estadual da Fazenda;
- Enquadramento na entidade sindical patronal em que a empresa se encaixa, optativo após a reforma trabalhista.;
- Cadastro na Caixa Econômica Federal (CEF) no sistema Conectividade Social;
- Autorização do Corpo de Bombeiros (CBM);
- Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária (CMVC), do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária (Sevisa);
- Obtenção do alvará ou licença de funcionamento – adequar às instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal, a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância de Saúde, estadual e municipal, fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde (quando for o caso);
- Além do cumprimento das exigências já mencionadas, é necessário pesquisar, na Prefeitura Municipal/Administração Regional, se a Lei de Zoneamento permite a instalação do negócio.
- Havendo profissionais da saúde, enquadramento no Conselho Regional da categoria, podendo ser de Enfermagem, Psicologia, Fisioterapia ou Medicina;

Em caso de a opção ser por uma clínica popular, seguem algumas informações importantes:

Começou a valer no 24/04/2018 a Resolução CFM nº 2.170/17. A norma “define as clínicas médicas de atendimento ambulatorial, incluindo as denominadas clínicas populares, como empresas médicas e determina critérios para seu funcionamento e registro perante os Conselhos Regionais de Medicina”

Na referida resolução, além da exigência de indicação do diretor técnico médico responsável no CRM do seu estado, a divulgação de valores só pode ser feita no interior dos estabelecimentos e proíbe os anúncios publicitários com indicação de preços de consultas, formas de pagamentos que caracterizem a prática da concorrência desleal, comércio e captação de clientela.

Outra vedação à clínica médica de atendimento ambulatorial, é a de ser instalada junto a estabelecimentos que comercializem órteses, próteses, implantes de qualquer natureza,

contiguidade" a óticas, farmácias, drogarias e comércio varejista de combustíveis, ou em interação com estabelecimentos comerciais de estética e beleza. Porém, permite-se seu funcionamento em locais de grande fluxo de pessoas, como, por exemplo, shoppings centers.

As empresas que fornecem serviços e produtos no mercado de consumo devem observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).

Outro ponto importante a ser observado é garantir a acessibilidade a todas as pessoas, sendo obrigatório atender as normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, estabelecidas, de maneira geral pelas seguintes normas:

- Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000 que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica.
- Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000 que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade;
- Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004 que regulamenta aspectos da Lei nº 10.048, de 2000, e da Lei nº 10.098, de 2000.

Por ser uma atividade de caráter público, os estabelecimentos de saúde precisam atender à legislação específica. Em termos gerais o setor é regulado pelas leis abaixo:

- Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 – Lei orgânica da Saúde que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências.
- Lei nº 9.836, de 23 de setembro de 1999 - Acrescenta dispositivos à Lei nº 8.080, de 1990, instituindo Subsistema de Atenção à Saúde Indígena.
- Lei nº 11.108, de 07 de abril de 2005 - Altera a Lei nº 8.080, de 1990, para garantir às parturientes o direito à presença de acompanhante durante o trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS.
- Lei nº 10.424, de 15 de abril de 2002 - Acrescenta capítulo e artigo à Lei nº 8.080, de 2002 regulamentando a assistência domiciliar no Sistema Único de Saúde.
- Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011 - Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa.
- Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990 - Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde.

Adicionalmente, é necessário consultar, frequentemente, no Portal do Ministério da Saúde as normas específicas do setor através do SAÚDELEGIS:

<http://saudelegis.saude.gov.br/saudelegis/secure/norma/listPublic.xhtml>.

## 5. Estrutura

A estrutura física de uma clínica de saúde depende das especialidades atendidas, expectativas de mercado quanto ao tamanho da população, estudos epidemiológicos que caracterizam as atividades a serem desenvolvidas pela clínica, demanda esperada, entre outros.

Para o seu negócio, não é necessário ter todos os equipamentos e estrutura completa. Sua clínica pode começar a funcionar depois de preencher os requisitos básicos e, aos poucos, o empreendedor pode continuar investindo. O espaço físico deverá estar adaptado à realização dos serviços que serão oferecidos e, para isso, o tamanho e mobiliário serão organizados de modo a atender ao que a clínica se propõe.

Neste sentido, é muito importante definir bem o plano de negócio e a abrangência dos serviços que serão prestados.

Outro ponto muito importante a ser considerado é a acessibilidade e adequação dos espaços para garantir o conforto e segurança dos seus frequentadores, atentando para a legislação obrigatória sobre acessibilidade mencionada no tópico Exigências Legais e Específicas.

Em termos gerais deve-se proporcionar:

- recepção para os clientes;
- espera com área multiuso;
- sanitário feminino / masculino para público (um deles com dimensão para pessoas com deficiência);
- sala de acolhimento;
- sala de estudos técnicos;
- posto de coleta de exames laboratoriais - a depender da especialidade;
- área de repouso;
- farmácia;
- sala para administração;
- sanitário feminino/ masculino para funcionários;
- Copa de apoio;
- Depósito para material de limpeza;
- Expurgo;

- Esterilização;
- Lavanderia terceirizada;
- Depósito de resíduos sólidos e infectantes.

A estrutura precisa atender às legislações sanitárias obrigatórias, nos níveis estaduais e municipais, disponíveis nos órgãos responsáveis. É imprescindível a observância dos seguintes aspectos para garantir adequação a essas normas e projetar instalações de boa qualidade para o público:

- Expansibilidade (projetar com possibilidades para expansões futuras);
- Flexibilidade (projetar de forma a permitir alterações em sua estrutura interna);
- Conforto térmico (atentar para ventilação e insolação natural, utilizar materiais que proporcionem conforto térmico ao ambiente, atenção especial ao tipo de cobertura, etc.);
- Conforto acústico (em áreas que necessitam de um melhor conforto acústico utilizar materiais de revestimento próprio para este fim);
- Materiais e mão de obra (empregar na construção, materiais atentando para a cultura local);
- Humanização (atentar para fluxos definidos, áreas arejadas, esperas adequadas ao volume de usuários previstos, circulações fartas, etc.);
- Fluxos determinados por atividades afins (setorizar áreas de uso comum para diminuir trânsito desnecessário dentro da unidade principalmente público externo);
- Manutenção (utilizar materiais de revestimento de fácil manutenção - custo x benefício).

## 6. Pessoal

Ter uma equipe capacitada e qualificada é um dos principais fatores para potencializar a qualidade do serviço prestado e consequentemente garantir maior satisfação do seu cliente.

A escolha da equipe que irá trabalhar no empreendimento deve ser feita com muito rigor uma vez que serão os responsáveis pelo atendimento dos clientes. A qualidade deste atendimento será determinante para que o consumidor queira voltar.

O primeiro passo é saber angariar bons profissionais no mercado, sendo este um grande desafio. Porém, a dedicação a esta etapa é fundamental pois um processo seletivo assertivo, somado à qualificação e motivação dos colaboradores internos é determinante para o sucesso do seu negócio.

Considerando que, em alguma medida, o mercado tem apresentado déficit de bons profissionais, o esforço dos gestores tem que ser focado, também, na busca de meios para motivar e fidelizar seus colaboradores.

Quando se fala em seleção e qualificação, todos os seus colaboradores têm que receber este mesmo olhar. Desde a pessoa que atende ao público, o pessoal da limpeza até os profissionais mais especializados precisam ser qualificados para que todo o processo leve à excelência.

Um ponto importante a se destacar é que, você sendo gestor ou aquele que também presta o serviço, deve investir em sua qualificação. Como líder de equipe, seu exemplo é um potencializador de atitudes positivas e comprometidas.

Quem lida com o público na área de saúde tem que ter uma preocupação a mais. Se qualificar em áreas relativas às relações interpessoais é fundamental. O profissional que opta por trabalhar com este público deve assumir uma conduta muito paciente para resolver qualquer problema e conduzir os eventos que possam ocorrer. Deve-se saber identificar as limitações do paciente e saber lidar com sua ansiedade diante de um provável problema de saúde, desenvolver métodos de como lidar com seus problemas e garantir o bem-estar daquele que você atende. Não basta a boa vontade, existem conhecimentos técnicos específicos que facilitam a atuação do profissional.

Quanto ao gerenciamento da empresa, a princípio, poderá ficar a cargo do próprio empreendedor, principalmente por ter sido o responsável por toda pesquisa e análise do mercado antes de iniciar as atividades e está munido de dados e informações importantes para tomar decisões.

Somada à seleção, motivação e capacitação, outros fatores também precisam ser considerados no contexto da gestão de pessoas no âmbito de uma clínica de saúde. Assim, adicionalmente, precisam ser observadas as seguintes considerações:

- os serviços de saúde são, por definição, mãos-de-obra intensivas, mesmo na vigência de alto grau de complexidade de equipamentos, principalmente se for levada em conta a discussão sobre tecnologia. A área da saúde coexiste com uma série de profissionais com formações diferentes.
- na saúde, o relacionamento interno responde com frequência ao status das diferentes profissões na sociedade. Um capítulo importante da análise das organizações de saúde é o que discute a introdução de diversas profissões na área.
- na área da saúde, há disparidades entre os níveis mais próximos do topo e os mais próximos da base da pirâmide profissional: ainda mais gritante que a diferença de status é a distorção entre níveis salariais e exigências de cumprimento de tarefas e carga horária, sem contar tipo de supervisão realizada;
- no setor da saúde, a hierarquia gerencial é frequentemente dissociada da hierarquia profissional, dependendo da categoria e do nível hierárquico considerado.

A quantificação dos profissionais para uma clínica de saúde depende do tamanho da clínica e das especialidades atendidas. Para o funcionamento, a clínica necessita de um quadro mínimo de pessoas:

- 01 administrador;

Salário médio com encargos: R\$ 4.900,00

- 01 Profissional especialista no serviço que será ofertado pela clínica;

Salário médio com encargos irá variar em função da especialidade e horas trabalhadas.

- 02 Recepcionistas;

Salário médico com encargos para 2 profissionais: R\$ 3.100,00

- 01 Auxiliar de Serviços gerais.

Salário médio com encargos: R\$ 1.500,00

É muito comum neste ramo a prestação de serviços ou realização de exames específicos por demanda ou dias específicos por meio da contratação eventual de profissionais (médicos especialistas).

Deve-se estar atento para a convenção coletiva do sindicato dos trabalhadores nessa área, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, consequências desagradáveis.

O empreendedor pode participar de seminários, congressos e cursos direcionados ao seu ramo de negócio, para manter-se atualizado e sintonizado com as tendências do setor.

## 7. Equipamentos

A medicina se apoia de forma muito intensa na disponibilidade de tecnologia para diagnóstico, tratamento e recuperação de clientes. A necessidade dos equipamentos deverá ser definida de acordo com as especialidades e serviços prestados.

É importante a análise da relação custo/benefício entre o aluguel e compra dos equipamentos específicos para os diagnósticos. Neste estudo, deve-se levar em consideração, no caso de compra, os custos das taxas de juros para financiamentos, custo de manutenção, treinamento dos operadores e adequação das instalações para uso dos equipamentos. No caso do aluguel, considerar a procedência e qualidade da empresa que será contratada, frequência e datas em que será necessário que os equipamentos estejam na clínica para os exames agendados. Essa análise varia em função dos diferentes equipamentos necessários.

Outra variável a ser considerada é o nível de rentabilidade de cada uma das especialidades, comparado ao investimento necessário em equipamentos.

Em linhas gerais, os equipamentos em uma clínica de saúde podem ser divididos em:

De apoio e administração

\* Computadores, impressoras, scanner;

\* Móveis da administração

\* Controle ambiente e ar condicionado

\* Geradores

\* Outros

De manipulação

\* Estetoscópios

\* Endoscópios

\* Recipientes

\* Outros

Móveis hospitalares

\* Camas

\* Macas

\* Cadeiras de roda

\* Outros

Equipamentos para diagnósticos (exemplos a depender da especialidade da clínica)

\* Por imagem (Raio X, tomógrafo, ressonância, etc.)

\* Por métodos gráficos (eletro, etc.)

\* Microscópios

\* Outros

Equipamentos para tratamento (exemplos a depender da especialidade da clínica)

\* Manutenção da vida (UTI)

\* Mesas fisioterápicas

\* Odontologia

\* Diálise

\* Outros

Equipamentos cirúrgicos (exemplos a depender da especialidade da clínica)

\* Pinças, bisturis, etc.

\* Iluminação

\* Mesas cirúrgicas

\* Outros

Equipamentos para recuperação

Os tipos de equipamentos deverão ser escolhidos conforme a especialidade da clínica, pois podem apoiar na recuperação de pacientes com problemas nas áreas de cardiologia, ortopedia, neurologia, urologia, etc.

**O Sebrae mais próximo poderá ser procurado para orientar na elaboração do Plano de Negócio.**

## 8. Matéria Prima/Mercadoria

Considerando que o negócio que estamos analisando trata-se da prestação de serviço, a principal matéria prima é o conhecimento e o tempo dos profissionais que prestam atendimento, além dos exames oferecidos, eventualmente.

Neste contexto é muito importante saber precificar e controlar o tempo dedicado a cada atendimento, bem como os custos na utilização dos equipamentos e insumos utilizados nos diagnósticos. Os insumos e as respectivas quantidades variam consideravelmente a depender do serviço prestado. A definição de quais insumos são necessários depende da avaliação precisa dos processos produtivos (ou fluxos de trabalho). Ou seja, é preciso analisar os materiais necessários para a prestação do serviço para estimar a obtenção da matéria-prima.

O passo seguinte é levantar os fornecedores, identificar onde buscar essa mercadoria, se em seu estado, município ou em outras regiões do país.

Deve ainda verificar se há oferta permanente em quantidade e na qualidade necessárias e qual o custo para obtenção desses insumos. Ou seja, é necessário identificar se o volume de produtos que as empresas situadas em sua área de atuação possuem é o suficiente para suprir a demanda da clínica ou se será necessário buscar os insumos fora de seu estado, o que resulta em uma elevação dos custos com a matéria-prima, maior demora (e risco) para sua reposição, resultando num maior custo com manutenção do estoque. E sabe-se que quanto maior for o volume em estoque, maior a perda com recursos financeiros parados em prateleiras.

Por outro lado, a depender do tipo de negócio da clínica e sua necessidade por algum tipo de matéria-prima que não seja de fácil obtenção em seu estado, o empreendedor deverá ter um estoque estratégico em suas instalações.

A gestão de estoques apresenta particularidades de acordo com o tipo de clínica de saúde a ser implantada. De qualquer forma, deve-se buscar a eficiência nesta gestão, sendo que o estoque de mercadorias deve ser suficiente para o adequado funcionamento da empresa,

mas mínimo, para reduzir o impacto no capital de giro.

A falta de mercadorias pode comprometer a realização de um procedimento. Por outro lado, possuir matéria-prima estocada por muito tempo é deixar dinheiro parado, além da questão da validade dos materiais. É essencial o bom desempenho na gestão de estoques, com foco no equilíbrio entre oferta e demanda. Esse equilíbrio deve ser sistematicamente conferido, com base, entre outros, nestes três indicadores de desempenho:

1 - Giro dos estoques: número de vezes que o capital investido em estoques é recuperado por meio das vendas. É medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.

2 - Cobertura dos estoques: indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

3 - Nível de serviço ao cliente: demonstra o número de oportunidades de prestação de serviço que podem ter sido perdidas pelo fato de não existir a matéria-prima em estoque.

## 9. Organização do Processo Produtivo

Hammer e Champy (1994 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 2), afirmam que “um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”.

Uma boa gestão dos seus processos produtivos é determinante para uma empresa se manter competitiva.

Nesse sentido, é necessário definir de forma clara qual a proposta do seu negócio, levantar quais são seus pontos positivos e possíveis fragilidades, relacionando tais informações com a realidade e os objetivos da empresa.

Mesmo após a definição e depois de efetivada a implementação, é necessário, sistematicamente, monitorar e aperfeiçoar seus processos, de forma a aproveitar melhor seus recursos, combater desperdício e inserir melhorias ou inovações na forma de prestar o serviço..

O empreendedor deve estar sempre atento às mudanças, tanto de suas demandas, quanto do mercado. As necessidades e possibilidades do seu público alvo se modificam o tempo todo, e com isso, os processos precisam ser revistos. Neste cenário, é muito importante possibilitar que a empresa se enquadre nas novas realidades impostas pelo mercado, acompanhando o que os seus concorrentes estão oferecendo ou quais tecnologias podem auxiliar na gestão do seu negócio.

Em um mercado cada vez mais competitivo, qualquer inovação que permita oferecer um serviço com preço mais acessível, com qualidade superior ou com valor agregado significativo é um caminho para tornar sua clínica mais competitiva.

Dependendo da especialidade da clínica de saúde, o processo produtivo vai variar

sensivelmente e os procedimentos podem ser mais ou menos regulamentados e padronizados.

Essencialmente, as seguintes atividades devem ocorrer:

Figura 1 - Processo produtivo

a) Recepção – primeiro contato com o paciente nas dependências da clínica para verificar o agendamento de consultas, disponibilidade do profissional de saúde, registro médico anterior, cadastro de pacientes, condições de pagamento, validade de seguros saúde, etc.

Atualmente, há clínicas que já contam com uma central de atendimento só para marcação de consultas, tendo, algumas delas, salas para atendimento espalhadas pela cidade.

b) Consulta – quando for a primeira visita, o profissional de saúde deve diagnosticar o problema através de questionamentos específicos e exames visuais e de contato. Em consultas de acompanhamento, o profissional vai verificar a evolução do problema para certificar que o tratamento está sendo efetivo.

c) Exames específicos – muitas vezes faz-se necessário a realização de exames adicionais, usando equipamentos apropriados para detectar com exatidão a situação problemática. Caso a clínica ofereça este serviço, o paciente pode ser encaminhado para uma sala de exames como salas de raios X, tomografia, ecografia, etc.

d) Tratamento/cirurgia – em alguns casos, o paciente precisa passar por procedimentos específicos para a solução do problema identificado e muitas vezes ser internado para intervenção cirúrgica ou administração de tratamento.

e) Recuperação – antes de sair da clínica, o paciente normalmente passa por um estágio de recuperação e monitoramento para garantir que os procedimentos médicos foram corretamente aplicados, estão surtindo efeito e o bem-estar do cliente não está em risco.

## 10. Automação

Quando se inicia um negócio, é necessária muita dedicação e empenho e com o auxílio da tecnologia, fica muito mais fácil gerenciar diversos aspectos da empresa.

A maioria das clínicas tem processos semi-automatizados, já que os serviços de saúde são administrados pessoalmente por um profissional especializado.

O registro, admissão e acompanhamento são feitos através de sistemas computadorizados que permitem a manutenção de uma ficha médica (prontuário médico) com todos os dados da evolução do cliente.

Exames específicos normalmente têm uma fase automatizada com o uso de máquinas e equipamentos de tecnologia de ponta.

Essencialmente, os serviços de saúde têm o componente da interação humana entre paciente e profissional de saúde que é insubstituível e não pode ser automatizado. Desta forma, a automação deve se restringir aos processos de apoio, administrativos e a alguns

exames complexos.

Hoje, por meio de smartphones e tablets o empreendedor possui maior mobilidade sendo possível, utilizando diferentes aplicativos, controlar as finanças, abrir e editar documentos, enviar arquivos, organizar projetos, realizar pesquisas de opinião, acompanhar a frequência dos clientes, agendar atendimentos, etc, independentemente de onde esteja. Toda essa flexibilidade permite que o gestor possa acompanhar, em tempo real, tudo que ocorre, o que permite potencializar seus resultados positivos.

Existem atualmente plataformas financeiras na nuvem voltadas para pequenas e médias empresas. Estas ferramentas auxiliam os negócios com funcionalidades como fluxo de caixa, relatórios, controle de contas, entre outros, que possibilitam administrar as finanças do negócio.

Em todo caso, a decisão por alguma ou algumas ferramentas de automação (referentes aos processos de apoio, administrativos ou a alguns exames complexos) será em função do tipo de serviço a ser prestado bem como em função do porte da clínica.

Esta etapa requer o conhecimento dos processos de trabalho para que se consiga avaliar os sistemas necessários e, entre aqueles ofertados pelo mercado, o mais adequado à sua necessidade.

## 11. Canais de Distribuição

O canal de distribuição é a forma que o vendedor comercializa seu produto ou serviço ao usuário.

Para isso é necessário responder às seguintes perguntas: Como o serviço chega ao cliente? Ou, de modo geral, qual a estratégia da empresa para que o cliente chegue à sua clínica?

Para responder, e assim definir seus canais de distribuição e venda, é preciso considerar, minimamente, quatro fatores: (1) produto/serviço; (2) estratégias de disponibilização dos serviços; (3) preço; (4) estratégia de captação e manutenção dos clientes.

Sobre o fator produto/serviço, a decisão consiste em definir os serviços ofertados e a forma de prestá-los. Essa decisão orienta a estratégia de valor e a forma que os profissionais devem realizar o serviço.

Sobre o fator relacionado à estratégia de disponibilização dos serviços, é preciso levantar e avaliar pontos como onde e de que forma os serviços são prestados, se em um único lugar ou em vários locais. Ou seja, a prestação do serviço se dará apenas na clínica, no domicílio do paciente, em unidades parceiras, por meio dos recursos de telemedicina (com uso de aplicativos para obtenção de diagnósticos, consulta, e análises a distância)? Esse é o ponto do canal de distribuição e venda que orienta a estratégia de onde e como estar para atender o cliente.

O terceiro fator refere-se à definição dos preços dos serviços. Para além da verificação do custo e da margem de lucro, é preciso definir os demais critérios a serem considerados para definição dos preços. Isso depende, em alguma medida, do público-alvo que se pretende atingir. Aqui também devem ser considerados as formas de pagamento pelo cliente e as

parcerias com convênios médicos e operadoras de planos de saúde.

O quarto fator refere-se às estratégias da empresa para manter os pacientes que já consumiram os serviços da clínica e para fazer com que novos clientes busquem seus serviços. Essa estratégia depende muito do perfil do público-alvo incluindo aqui seu comportamento, sua localização, suas preferências, seu poder aquisitivo entre outros. Esse fator é o que se chamaria de promoção ou divulgação para outras empresas. Contudo, por se tratar de uma clínica de saúde (e suas diversas possibilidades), é preciso ter cautela e conhecimento da legislação para não ferir princípios éticos e legais envolvidos na divulgação dos serviços em saúde prestados pela clínica.

## 12. Investimentos

Investimento compreende todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua autossustentação. Pode ser caracterizado como:

- Investimento fixo – Compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, utensílios, instalações, reformas etc.;
- Investimentos pré-operacionais – São todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais, compra inicial e outros;
- Capital de giro – É o capital necessário para suportar todos os gastos e despesas iniciais, geradas pela atividade produtiva da empresa. Destina-se a viabilizar as compras iniciais, pagamento de salários nos primeiros meses de funcionamento, impostos, taxas, honorários de contador, despesas de manutenção e outros.

O valor do investimento necessário para montar uma clínica de saúde varia de acordo com o valor do ponto comercial, serviços oferecidos, benfeitorias necessárias, equipamentos utilizados e cidade de instalação. Por essa razão, o ideal é a elaboração de um Plano de Negócio, onde os recursos necessários, em função dos objetivos estabelecidos de retorno e alcance de mercado, poderão ser determinados.

Os investimentos em uma clínica de saúde são categorizados conforme descrito abaixo:

- Em estrutura física (construção ou reforma de imóveis);
- Em equipamentos médico-hospitalares;
- Em estoques de material de consumo;
- Em móveis hospitalares e administrativos;
- Em equipamentos de informática;
- Em capital de giro.

Sugere-se realizar pesquisa de preços em fornecedores específicos para levantamento dos valores de equipamentos clínicos.

Os investimentos acima, com exceção do capital de giro, geram uma depreciação e uma taxa de manutenção, agregando custos ao empreendimento para sua posterior reposição. É extremamente importante o entendimento correto de todo o investimento do negócio para a sobrevivência da clínica.

Caso o empreendedor deseje ter uma visão preliminar, antes de partir para a elaboração do Plano de Negócio, basta que realize uma boa Pesquisa de Mercado, conhecendo e visitando prováveis empresas concorrentes já estabelecidos. Assim, é possível ter uma visão real, em relação a todas as despesas que terá com o empreendimento.

## 13. Capital de Giro

De forma prática, o capital de giro é o valor necessário em caixa para que a empresa possa arcar com seus compromissos financeiros sem precisar entrar no vermelho, ou seja, é o valor em dinheiro que a empresa necessita para cobrir todos os custos até que entre novamente dinheiro em caixa.

Assim, desde a criação do seu negócio, quando é investido o primeiro capital, uma parcela é destinada ao que se chama de ativos fixos, que são os móveis, imóveis, computadores, veículos, etc. Sendo, uma outra parcela utilizada como reserva para a manutenção das atividades, formando, desta forma, o capital de giro.

Conforme vai ocorrendo o funcionamento da sua empresa, vai alterando seu fluxo de caixa, ou seja, vai acontecendo a saída de dinheiro para pagamento das despesas e entrada por meio dos clientes, assim este valor disponível se altera.

Neste contexto, é vital para a saúde financeira da empresa, controlar a manutenção de uma quantidade mínima de recursos disponíveis para arcar com suas despesas, enquanto não há entrada de pagamentos realizados por seus clientes.

Quando esse recurso mínimo necessário deixa de existir, uma série de problemas aparecem, como por exemplo, déficit nas contas, ou seja, falta de capital para pagamentos de fornecedores, despesas fixas ou investimento, havendo a necessidade de buscar empréstimos bancários.

Para se chegar ao valor do capital de giro é necessário ter bem definidas as despesas futuras, como custos fixos e financiamento de vendas (cartão de crédito ou convênios). Tudo depende de um planejamento, detalhando os custos de curto e de longo prazo e as previsões de receitas.

Dado que os números do investimento inicial já consideram a clínica equipada e que não existem custos de reposição, por tratar de serviços, estima-se que a necessidade de capital de giro inicial represente cerca de 10% a 15% do investimento inicial.

## 14. Custos

Conhecer os custos é imprescindível para o sucesso o negócio. Custo e despesa são conceitos distintos. Custos são gastos que dizem respeito ao que é produzido pela empresa, possuem relação direta com a atividade-fim, tais como matéria prima, mão de obra. Já as

despesas não possuem ligação direta com a atividade central do negócio, são os gastos relativos à administração: área de marketing, desenvolvimento de produtos, tais como água, energia, internet, aluguel, materiais de escritório, impostos, contador. Para fazer a diferenciação basta se perguntar se eliminando o gasto, a produção seria afetada. Caso a resposta seja afirmativa, trata-se de um custo.

Em uma clínica de saúde seus custos são os gastos realizados para a realização dos atendimentos médicos, exames e tratamentos foco da atividade da clínica. O salário dos médicos, dos enfermeiros, os materiais consumidos, a depreciação dos equipamentos de diagnose e dos móveis hospitalares são exemplos de custos para a clínica de saúde.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e venda dos serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas. Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio.

As despesas são os gastos realizados para operar o negócio. Os valores de despesas vão depender objetivamente do tamanho da clínica, da localização, das especialidades servidas ao público e da estratégia adotada pela empresa. As referências de preço a seguir devem, portanto, ser revistas para cada caso pois tratam-se de estimativas.

#### CUSTOS VARIÁVEIS

Item	Quantidade	Valor
Salários, comissões e encargos	4	R\$ 9.500,00
Matéria-prima e insumos		

		R\$ 3.000,00
Manutenção corretiva		

		R\$ 500,00
TOTAL		R\$ 13.000,00
DESPESAS		

Item	Quantidade	Valor
Aluguel (se for o caso), condomínio		

		R\$ 5.700,00
Água		

		R\$ 400,00
Luz		

R\$ 600,00  
Internet

R\$ 130,00  
Impostos, tributos, taxas

R\$ 3.000,00  
Assessora contábil

R\$ 1.000,00  
Taxa máquina de cartão

R\$ 110,00  
Materiais de escritório

R\$ 50,00  
Materiais de limpeza, manutenção

R\$ 300,00  
Telefone

R\$ 200,00  
Propaganda, publicidade

R\$ 500,00  
TOTAL  
R\$ 11.990,00

## 15. Diversificação/Aggregação de Valor

Identificar um diferencial em relação aos concorrentes e vê-lo reconhecido pelo consumidor significa vantagem para uma frente em relação às demais empresas do mercado. Observe que não basta oferecer algo que os concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o serviço prestado. Ciente disso, o empreendedor deve estabelecer sua estratégia, podendo ser de custo ou de diferenciação.

Na estratégia de custos, na qual o empreendedor pratica um preço mais baixo que os concorrentes, é preciso ter uma grande quantidade de clientes para ter lucro. Afinal, nessa estratégia, a empresa não possui a mesma margem de lucro que locais mais caros. Lembre-se que esta alternativa precisa ser percebida pelo cliente como algo valoroso. Se o preço não for um fator importante para o cliente, esta estratégia de diferenciação por custo não é a adequada.

Ao optar por essa estratégia, o cuidado com custos administrativos reduzidos deve ser redobrado, pois vão impactar diretamente no resultado financeiro final. Além disso, os horários precisam ser otimizados, para que os profissionais possam atender uma maior quantidade de pacientes, procurando, é claro, manter um ótimo nível de qualidade. Ainda que os preços possam ser mais baixos, serviços ruins afastam os clientes e, no ramo da saúde, podem gerar sérias consequências.

Como alternativa para evitar esse tipo de situação, algumas clínicas e hospitais, estão realizando o pagamento dos profissionais por performance, ou seja, o modelo de remuneração é baseado no desfecho clínico, havendo, portanto, um incentivo à melhor qualidade no atendimento.

Na estratégia de diferenciação, é fundamental pensar em oferecer algum valor agregado ao seu cliente diferente de preço. A qualificação dos profissionais envolvidos, instalações equipadas com instrumentos de alta performance e tecnologia e ambientes bem decorados podem ser fator de diferenciação.

Outra possibilidade de agregar valor é oferecer serviço de transporte para os clientes. Considerando que alguns possuem limitação na locomoção, tal serviço pode ser um grande diferencial.

É importante pesquisar junto aos concorrentes para conhecer os serviços que estão sendo adicionados e desenvolver opções específicas com o objetivo de proporcionar um produto diferenciado ao cliente. Além disso, conversar com os clientes atuais para identificar suas expectativas é muito importante, tendo em vista o desenvolvimento de novos serviços ou produtos personalizados, o que amplia as possibilidades de fidelizar os atuais clientes, e cativar novos.

O empreendedor também deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências, novas técnicas, novos métodos, por meio da leitura de colunas de jornais e revistas especializadas, pois a agregação de valor pode acontecer das mais diversas formas. Após levantamento de possibilidades, é preciso avaliar a compatibilidade da estratégia com seu empreendimento e sua capacidade de investimento

## 16. Divulgação

O empreendedor precisa ter em mente que as ações de divulgação devem ser feitas sob a ótica do público-alvo, muitas vezes divergente do que o empreendedor entende ser adequado.

A divulgação de serviços de saúde pode ser concebida como qualquer tipo de promoção de produtos ou serviços. Para tanto, é necessário que exista um planejamento prévio para definir a quantidade de verba destinada à comunicação, estratégias de marketing e relacionamento, com vistas a garantir a transformação do público-alvo em clientes.

O Plano de Marketing deverá conter a definição do segmento(s) de mercado a atuar, o posicionamento junto ao(s) segmento(s), as Decisões sobre política de preços, produtos e serviços, as decisões sobre canais de distribuição e de comunicação, estratégias e ações de vendas, cronograma e orçamento de publicidade.

Atualmente, quando se fala em divulgação, a primeira ideia que surge são as mídias sociais (paid social). Segundo estudo realizado no 2º semestre de 2018, pela iProspect, agência de marketing full performance presente em 54 países, os investimentos em publicidade nas principais mídias sociais, tais como, Instagram, Twitter, LinkedIn e Facebook, cresceram 40%.

Em todo caso, algumas regras devem ser observadas no que diz respeito a ações de

divulgação por clínicas de saúde. A divulgação de valores só pode ser feita no interior dos estabelecimentos e proíbe os anúncios publicitários com indicação de preços de consultas, formas de pagamentos que caracterizem a prática da concorrência desleal, comércio e captação de clientela)

Na atualidade, a busca de produto ou serviço, majoritariamente, é feita por meio da internet o que torna necessária a criação de um site, apresentando as instalações do seu negócio, os horários de atendimento, formulários e e-mail para contato, expondo notícias positivas publicadas em mídia informativa e outros temas.

Também a presença em mídias sociais precisa ser cuidada, estruturada, com estratégia de abordagem e conteúdo atualizado, bem como uma frequência de postagens, para atrair novos clientes, formar opinião e contribuir com os resultados da clínica.

Em relação à publicidade na área médica, é obrigatório constar, nos dados básicos apresentados em sites e em anúncios virtuais: o nome do profissional, sua especialidade e área de atuação registradas no seu Conselho Regional, o número de inscrição do CRM, e se necessário, o número da inscrição de especialista.

Para o CRM as redes sociais podem ser utilizadas por médicos e clínicas, contudo, não é permitido que o foco seja “mercantilizar” os serviços.

Por este motivo, é proibida a veiculação e divulgação de preços e condições de pagamento. Sugere-se, desta forma, que as redes sociais sejam utilizadas para postar conteúdos informativos relativos à especialidade que se atende.

É cada vez mais comum que empresas criem perfis nestas redes. Contudo, saber a melhor forma de utilizá-las faz toda a diferença no sucesso e resultado desta divulgação. Seguem abaixo algumas dicas:

1. Sempre divulgue seus lançamentos, coloque uma prévia de novos produtos e serviços na internet;
2. Sugira novas propostas de serviços e atividades e peça aos seguidores para comentarem;
3. Ofereça dicas relacionadas ao seu mercado de atuação, como por exemplo, sobre saúde e atividades físicas;
4. Estimule seus seguidores a sugerirem eventos e assuntos a serem tratados nas redes da empresa, crie hastags relacionadas ao seu negócio e sugira aos seguidores que compartilhem;
5. Crie campanhas e promoções estimulando, por exemplo, que clientes e familiares compartilhem suas experiências na clínica, essas ações são excelentes para impulsionar a propaganda boca a boca.

A decisão de investir em meio digital requer planejamento e, dependendo da proposta – de um site ou portal, por exemplo, ou ainda de inserção em mídias sociais – vai envolver a contratação de serviços de empresas ou profissionais de comunicação e de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Esses serviços devem estar previstos nos custos fixos, e exigem investimento inicial.

O convênio com planos de saúde, apesar de remunerar pouco pelo serviço, deve ser avaliado, pois leva mais pacientes e divulga o nome do estabelecimento.

## 17. Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de CLÍNICA DE SAÚDE, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 8630-5/03 como atividade de consultas e tratamento médico prestadas a pacientes externos exercidas em consultórios, ambulatórios, postos de assistência médica, clínicas médicas, clínicas oftalmológicas e policlínicas, consultórios privados em hospitais, clínicas de empresas, centros geriátricos, bem como realizadas no domicílio do paciente, NÃO poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006.

Estão incluídos serviços como psicologia, acupuntura, podologia, academias, laboratórios, medicina e odontologia, instalação, reparos e manutenção, agências de viagens, lotéricas, escritórios de contabilidade, serviços advocatícios, dentre outros. A lista completa do Anexo III está no § 5º-B, § 5º-D e § 5º-F do artigo 18 da Lei Complementar 123.

### Lucro Presumido

É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração do imposto de Renda e da Contribuição Social é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido IRPJ e da CSLL é de 32% sobre a receita bruta, para a atividade de clínica odontológicas. Sobre o resultado da base de cálculo (Receita Bruta x 32%), aplica-se as alíquotas de:

- IRPJ - 15%, para determinação do IRPJ. Poderá haver um adicional de 10% para parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00, no mês, ou R\$ 60.000,00, no trimestre, uma vez que o imposto é apurado trimestralmente;
- CSLL - 9%, para determinação da CSLL. Não há adicional de imposto.

Ainda incidem sobre a receita bruta os seguintes impostos, que são apurados mensalmente:

- PIS - 0,65% - sobre a receita bruta total;
- COFINS - 3% - sobre a receita bruta total.

### Lucro Real

- O lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação tributária. Este sistema é o mais complexo, que deverá ser muito bem avaliado por um contador, quanto a sua aplicação

neste segmento. As alíquotas para este tipo de tributação são:

- IRPJ - 15% sobre a base de cálculo (lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00, multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente;
- CSLL - 9%, determinada nas mesmas condições do IRPJ;
- PIS - 1,65% - sobre a receita bruta total, compensável;
- COFINS - 7,65% - sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais, abaixo citados:

- ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e Comunicação (somente no caso de venda de produtos). Em regra geral, as alíquotas variam conforme o estado, entre 7% e 18%. Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas.

- ISS – Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada.

Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento, incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido), conforme detalha-se abaixo:

- INSS - Valor devido pela Empresa - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

INSS - Autônomos - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Importante: Recomenda-se que o empreendedor consulte sempre um contador, para que o mesmo possa realizar todas as análises e indicar o melhor regime de tributação para a empresa.

## 18. Eventos

Existe um grande número de eventos do setor de saúde em âmbito nacional e internacional.

É muito importante a participação em eventos do setor para o empreendedor se atualizar com as novidades da sua especialidade, ampliar sua rede de relacionamentos e obter ideias para melhor atender seus clientes.

Congresso Brasileiro de Hematologia, Hemoterapia e Terapia Celular HEMO

43º Congresso Brasileiro de Angiologia e Cirurgia Vascular

XXXVII Congresso Brasileiro de Psiquiatria

39º Congresso Brasileiro de Pediatria

48º Congresso Brasileiro de Radiologia e Diagnóstico por Imagem

XVI Congresso Brasileiro de CardiogeriatricsPEBMED – Semana de Atualização do Médico 4.0

10º Simpósio Brasileiro de Hansenologia

IX Congresso Brasileiro de Alzheimer e VII de Neuropsiquiatria Geriátrica

XXII Congresso da Sociedade Brasileira de Diabetes

XII Congresso Brasileiro de Doenças Cerebrovasculares

V Congresso Brasileiro de Medicina do Trabalho e Perícias Médicas

XXIII Congresso Brasileiro de Nutrição Parenteral e Enteral

XXI Congresso Brasileiro de Oncologia Clínica

XXI Congresso da Sociedade Brasileira de Radioterapia

## 19. Entidades em Geral

- Associação Brasileira de Educação Médica (Abem) - <https://website.abem-educmed.org.br/>

- Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn) - [www.abennacional.org.br/site/](http://www.abennacional.org.br/site/)

- Associação Brasileira de Ensino de Fisioterapia (Abenfisio) - <https://abenfisio.com.br/>

- Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social (Abepss) - [www.abepss.org.br/](http://www.abepss.org.br/)

- Associação Brasileira de Ensino Odontológico (Abeno) - [www.abeno.org.br/](http://www.abeno.org.br/)

- Associação Brasileira de Importadores de Equipamentos, Produtos e Suprimentos Médico-Hospitalares (Abimed) - <https://abimed.org.br/>

Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva (Abrasco) - [www.abrasco.org.br/site/](http://www.abrasco.org.br/site/)

- Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP) - [www.sbponline.org.br](http://www.sbponline.org.br)

- Associação Brasileira dos Fabricantes de Produtos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e

de Laboratórios - <https://abimo.org.br/>

- Associação Médica Brasileira - <https://amb.org.br/>

- Associação Nacional do Ministério Público de Defesa da Saúde AMPASA - <http://www.ampasa.org.br/>

- Confederação Nacional de Saúde - <http://cnsaude.org.br/>

- Confederação Nacional dos Trabalhadores na Saúde - [cnts.org.br](http://cnts.org.br/)

- Conselho Federal de Medicina - [portal.cfm.org.br](http://portal.cfm.org.br/)

- Conselho Federal de Odontologia - <http://cfo.org.br/website/>

- Conselho Nacional de Saúde - <http://conselho.saude.gov.br/>

- Federação Nacional dos Médicos - [www.fenam.org.br/site/](http://www.fenam.org.br/site/)

- Fórum das Entidades Nacionais dos Trabalhadores da Área da Saúde (Fentas) - [www.coffito.gov.br](http://www.coffito.gov.br)

- Fórum Nacional de Educação das Profissões na Área da Saúde (Fnepas) - <http://www.fnepas.org.br/>

- Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia (SBFa) - [www.sbfa.org.br/portal2017/](http://www.sbfa.org.br/portal2017/)

## 20. Normas Técnicas

Norma técnica é um documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece para um uso comum e repetitivo regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando a obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. (ABNT NBR ISO/IEC Guia 2).

Participam da elaboração de uma norma técnica a sociedade, em geral, representada por: fabricantes, consumidores e organismos neutros (governo, instituto de pesquisa, universidade e pessoa física).

Toda norma técnica é publicada exclusivamente pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, por ser o foro único de normalização do País.

1. Normas específicas para uma Clínica de Saúde:

ABNT NBR 12808:2016 - Resíduos de serviço de saúde - Classificação. Esta Norma classifica os resíduos de serviços de saúde quanto aos riscos potenciais ao meio ambiente e à saúde pública, para que tenham gerenciamento adequado.”

ABNT NBR 12810:2016 - Coleta de resíduos de serviços de saúde – Procedimento - Esta Norma especifica os requisitos aplicáveis às atividades de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (RSS) realizadas fora do estabelecimento gerador.”

ABNT ISO/TS 17665-3:2017 - Esterilização de produtos de saúde — Vapor - Parte 3: Orientações de designação de um produto para saúde a uma família de produtos e categoria de processamento para esterilização a vapor

ABNT NBR 15943:2011- Diretrizes para um programa de gerenciamento de equipamentos de infraestrutura de serviços de saúde e de equipamentos para a saúde.

Esta Norma estabelece os componentes mínimos de um programa de gerenciamento de equipamentos.

ABNT NBR 12808:1993 - Resíduos de serviço de saúde - Classificação.

Esta Norma classifica os resíduos de serviços de saúde quanto aos riscos potenciais ao meio ambiente e à saúde pública, para que tenham gerenciamento adequado. ABNT NBR 12809:2013 - Resíduos de serviços de saúde — Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde intraestabelecimento.

Esta Norma estabelece os procedimentos necessários ao gerenciamento intraestabelecimento de resíduos de serviços de saúde os quais, por seus riscos biológicos e químicos, exigem formas de manejo específicos, a fim de garantir condições de higiene, segurança e proteção à saúde e ao meio ambiente.

ABNT NBR 12810:1993 - Coleta de resíduos de serviços de saúde – Procedimento

Esta Norma fixa os procedimentos exigíveis para coleta interna e externa dos resíduos de serviços de saúde, sob condições de higiene e segurança. .

ABNT NBR 13853:1997 - Coletores para resíduos de serviços de saúde perfurantes ou cortantes - Requisitos e métodos de ensaio.

Esta Norma fixa as características de coletores destinados ao descarte de resíduos de serviços de saúde perfurantes ou cortantes, tipo A.4, conforme a ABNT NBR 12808.

ABNT NBR ISO 17665-1:2010 - Esterilização de produtos para saúde — Vapor - Parte 1: Requisitos para o desenvolvimento, validação e controle de rotina nos processos de esterilização de produtos para saúde.

Normas aplicáveis na execução de uma Clínica de Saúde:

ABNT NBR 15842:2010 - Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais.

Esta Norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer as expectativas do cliente.

ABNT NBR 13534:2008 - Instalações elétricas de baixa tensão - Requisitos específicos para instalação em estabelecimentos assistenciais de saúde.

Aplica-se o disposto na ABNT NBR 5410, com as seguintes exceções: Adicionar: Os requisitos específicos desta Norma aplicam-se a instalações elétricas em estabelecimentos

assistenciais de saúde, visando garantir a segurança dos pacientes e dos profissionais de saúde. NOTA 1 Quando a utilização de um local médico for alterada, em particular com a introdução de procedimentos mais complexos, deve-se adequar a instalação elétrica existente à alteração promovida, de acordo com os requisitos desta Norma. Essa é uma questão ainda mais crítica se envolver procedimentos intracardíacos e de sustentação de vida de pacientes. NOTA 2 Quando aplicável, esta Norma pode ser utilizada em clínicas veterinárias. Nota 3 Esta Norma não se aplica a equipamentos eletromédicos. Para equipamentos eletromédicos, ver série de normas ABNT NBR IEC 60601.

ABNT NBR 7256:2005 - Tratamento de ar em estabelecimentos assistenciais de saúde (EAS) - Requisitos para projeto e execução das instalações.

Esta Norma estabelece os requisitos mínimos para projeto e execução de instalações de tratamento de ar em estabelecimentos assistenciais de saúde (EAS). ABNT NBR 12693:2010 – Sistemas de proteção por extintores de incêndio.

Esta Norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio.

ABNT NBR 5410:2004 Versão Corrigida:2008 - Instalações elétricas de baixa tensão.

Esta Norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, a fim de garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens.

ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013 - Iluminação de ambientes de trabalho - Parte 1: Interior.

Esta Norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho.

ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010 - Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: Geral.

Esta Norma especifica os requisitos gerais para o projeto, instalação, comissionamento (controle após instalação), operação, ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente.

ABNT NBR 9050:2015 - Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.

Esta Norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.”

## 21. Glossário

· Abrangência geográfica - Área em que a operadora de plano de saúde se compromete a

garantir todas as coberturas de assistência à saúde contratadas pelo beneficiário.

- Acessibilidade aos serviços de saúde - Possibilidade econômica, ou geográfica, ou legal, ou cultural, ou organizativa que uma população possui para ser atendida em um serviço de saúde. Nota: a acessibilidade econômica é a utilização de um serviço a partir do poder aquisitivo da população, frente aos preços dos serviços e medicamentos.
- Agência de avaliação de tecnologias em saúde - Instituição pública ou privada dedicada a realizar e a divulgar os resultados de investigações sobre tecnologias em saúde, novas e preexistentes, a partir de evidências disponíveis sobre a segurança, a eficácia, a efetividade, a relação custo-efeito e o impacto socioeconômico e ético dessas tecnologias.
- Agente - Entidade que se interpõe e influi na escolha de bens e serviços fora do domínio de conhecimento de uma instituição que necessita adquirir ou consumir determinado produto
- Agente comunitário de saúde - Trabalhador que desenvolve atividades de prevenção de doenças, de promoção da saúde e de incentivo à cidadania, atuando, sob supervisão, junto a famílias, grupos sociais e coletividades
- Altruísmo recíproco - Atitude mutualista do ser humano para proteger, apoiar e promover o bem-estar de qualquer indivíduo sob ameaça ou risco que possa comprometer sua identidade e/ou integridade física, moral, religiosa ou ideológica
- Análise de custo em saúde - Avaliação econômica parcial, no âmbito da saúde, que considera apenas os custos do uso da tecnologia
- Articulação Nacional de Movimentos e Práticas de Educação Popular em Saúde (ANEPS): Espaço coletivo público, não-estatal nem governamental, constituído por movimentos sociais e por organizações não- governamentais, mas principalmente por entidades de mediação pedagógica entre as culturas populares e as políticas de saúde –, em que organizações populares e instâncias de governo podem construir compromissos a fim de influenciar a elaboração, implementação e gestão de políticas públicas de saúde
- Avaliação de tecnologias em saúde - Exercício complexo de pesquisa e de produção de informações, baseado em critérios de efetividade, de custo, de risco ou de impacto do seu uso, de segurança e critérios éticos que visam à seleção, à aquisição, à distribuição ou ao uso apropriado de tecnologias, incluindo a avaliação de sua necessidade
- Avaliação econômica em saúde - Análise comparativa de diferentes tecnologias, no âmbito da saúde, referentes aos seus custos e aos efeitos sobre o estado de saúde
- Bem - Objeto, instrumento, meio ou elemento material que, em função de sua escassez, tem valor e pode satisfazer, direta ou indiretamente, um desejo ou uma necessidade humana
- Benefício - Ganho ou resultado positivo de qualquer tecnologia em saúde
- Consumo de serviços de saúde - Uso ou emprego dos serviços de saúde por parte de um indivíduo ou grupo de pessoas, a fim de se obter uma satisfação em termos de melhoria da qualidade de vida relacionada à saúde. Ver Qualidade de vida relacionada à saúde
- Contas em saúde - Instrumentos de análise detalhada sobre o financiamento e o gasto

público e privado de um sistema de saúde que contém: i) as fontes e os destinos dos fundos dedicados à atenção de saúde; ii) a concentração de gastos nos diferentes serviços e programas; e iii) a distribuição do orçamento sanitário entre diferentes

- Convênio em saúde - Instrumento de acordo ou ajuste no qual as partes são envolvidas para realização de objetivos de interesses comuns e, principalmente, que resultem obrigatoriamente em benefícios de interesse público. Nota: exemplos de convênios em saúde são os projetos firmados entre o Ministério da Saúde e entidades, fundações, hospitais, instituições filantrópicas, universidades, prefeituras e órgãos federais, a fim de financiar construções, reformas, aquisição de equipamentos, de unidades móveis e/ou manutenção de hospitais
- Corpo docente em serviços de saúde - Conjunto de preceptores, tutores e orientadores de serviço das residências, especializações e aperfeiçoamentos
- Custo em saúde - Valor dos recursos empregados no uso de uma alternativa terapêutica, de um programa ou de um serviço de saúde durante um período de tempo
- Despesa - Montante de recursos gastos, em um determinado período, que não está diretamente relacionado com a atividade fim
- Despesa em saúde - Desembolso que se dá em virtude da obtenção de bens ou de serviços de saúde
- Educação em saúde - 1 – Processo educativo de construção de conhecimentos em saúde que visa à apropriação temática pela população e não à profissionalização ou à carreira na saúde. 2 – Conjunto de práticas do setor que contribui para aumentar a autonomia das pessoas no seu cuidado e no debate com os profissionais e os gestores a fim de alcançar uma atenção de saúde de acordo com suas necessidades
- Emergência - Situação que implica risco imediato de vida ou de lesões irreparáveis para o paciente, caracterizado em declaração do médico assistente
- Equipe multiprofissional em saúde - Composição de coletivos de trabalho, integrados pelas diferentes profissões de saúde. Sua dinâmica de atuação implica compartilhamento e potencialização de ações e de compromissos junto aos usuários do sistema de saúde. A organização das equipes multiprofissionais deve levar em conta as realidades locais em que atuarão e a disponibilização, de maneira matricial (transdisciplinar), dos saberes e práticas organizados em profissões da saúde
- E-saúde - Campo emergente do conhecimento em saúde, desenvolvido a partir de uma intersecção entre a informática médica, a saúde pública e a administração, referindo-se a serviços de saúde e gestão da informação por meio da internet e de tecnologias afins
- Fundo de saúde - Fundo ou conta específica que engloba todos os recursos destinados ao setor Saúde – de doações, rendimentos, repasses e transferências – que, obrigatoriamente, só podem ser utilizados em ações e serviços de saúde
- Fundo Nacional de Saúde - Fundo especial, organizado de acordo com diretrizes e objetivos do SUS, cujos recursos estão previstos na Lei Orçamentária Anual conforme o Plano Plurianual dos Projetos e Ações Governamentais e que são provenientes de fontes nacionais

e internacionais

- Gerência de unidades, serviços e programas - Ação de conduzir a execução administrativa das políticas de prestação de serviços e programas de saúde para a população
- Hospital de ensino - Hospital certificado em conjunto pelos ministérios da Saúde e da Educação como instituição de assistência que participa da formação de estudantes de graduação e de pós-graduação, contribui para a pesquisa, o desenvolvimento científico e a avaliação tecnológica em saúde e que atende a compromissos de educação permanente em saúde junto ao Sistema Único de Saúde (SUS).
- Indicador de saúde - Medida que expressa dimensões do estado de saúde, como exemplos, a taxa de mortalidade infantil, a esperança de vida e a taxa de mortalidade materna
- Investimento - Aplicação de recursos financeiros com a finalidade de aumentar o ativo (aquisição de bens permanentes: tomógrafo, equipamento cirúrgico, imóvel, etc.) e melhorar a gestão de pessoal
- Mercado de serviços de saúde - Encontro de ofertantes e demandantes para a transação de bens e serviços relacionados com o setor Saúde
- Necessidades de atenção à saúde - Situações em que um indivíduo padece, ou crê que padece, de uma carência de saúde, percebida ou definida por um profissional de saúde, para a qual existe um tratamento efetivo e aceitável
- Norma Operacional de Assistência à Saúde - Norma cujo objetivo é facilitar a pactuação e viabilizar os procedimentos entre municípios, fortalecendo, assim, a implementação do SUS.
- Preceptor - Profissional de saúde com função de supervisão docente-assistencial por área específica de atuação ou de especialidade profissional, dirigida aos profissionais de saúde com curso de graduação, e mínimo de três anos de experiência em área de aperfeiçoamento ou especialidade ou titulação acadêmica de especialização ou de residência, que exerçam atividade de organização do processo de aprendizagem especializado e de orientação técnica aos profissionais ou estudantes, respectivamente em aperfeiçoamento ou especialização ou em estágio ou vivência de graduação ou de extensão
- Profissional de saúde - Indivíduo que, estando ou não ocupado no setor da Saúde, detém formação profissional específica ou qualificação prática ou acadêmica para o desempenho de atividades ligadas diretamente ao cuidado ou às ações de saúde
- Protocolo - Registro de atos oficiais, negociados e pactuados entre gestores e trabalhadores nas Mesas de Negociação Permanente do Sistema Único de Saúde (SUS) federal, estaduais e municipais
- Protocolos clínicos - Conjunto de diretrizes, de estratégias, de critérios e de pautas, provenientes de uma revisão sistemática da evidência científica disponível e de uma avaliação profissional, apresentado de maneira estruturada e elaborado com o objetivo de ajudar os profissionais de saúde e os pacientes em suas decisões
- Quadrilátero da formação em saúde - Noção explicativa dos fatores a se considerar no processo de educação permanente em saúde: práticas de ensino, práticas de atenção,

práticas de gestão e práticas de controle social no âmbito da saúde.

- Qualidade de vida relacionada à saúde - Condição em que é possível identificar, de forma subjetiva e global, a satisfação de um indivíduo em relação ao seu estado de saúde, com base em critérios fundamentais estipulados no âmbito da saúde
- Qualificação profissional em saúde - Processo em que o trabalhador adquire conhecimentos qualificados para o desempenho de determinada função, a fim de atingir um melhor aproveitamento no exercício do trabalho e no desenvolvimento institucional
- Residência - Modalidade de educação profissional pós-graduada, desenvolvida em ambiente de serviço, mediante orientação docente-assistencial
- Residência Médica - Modalidade de pós- graduação lato sensu, desenvolvida em ambiente de serviço, destinada a médicos, cujas atividades são sempre supervisionadas por profissionais de elevada qualificação ética e profissional.
- Satisfação do usuário - Condição que se percebe nos pacientes, no âmbito da saúde, consubstanciada em um contentamento advindo da realização de suas expectativas em relação à atenção sanitária recebida
- Seguro de saúde - Documento de transferência das responsabilidades financeiras associadas a cuidados de saúde futuros em troca de um pagamento fixo realizado a cada período de tempo
- Tecnologias em saúde - Conjunto de equipamentos, de medicamentos, de insumos e de procedimentos utilizados na prestação de serviços de saúde, bem como das técnicas de infra-estrutura desses serviços e de sua organização.
- Telessaúde - Atenção à saúde realizada a distância
- Trabalhador de saúde - Indivíduo que se insere direta ou indiretamente na prestação de serviços de saúde, no interior dos estabelecimentos de saúde ou em atividades de saúde, podendo deter, ou não, formação específica para o desempenho de funções atinentes ao setor
- Unidade de serviço - Unidade de referência para cálculo de valores atribuídos aos procedimentos constantes nas especialidades médicas de diagnóstico e tratamento e em outros componentes das tabelas oficiais e privadas de remuneração por serviços prestados
- Variação da prática médica - Variação que resulta de atuações diferenciadas na prática dos médicos diante de situações clínicas idênticas, derivadas das incertezas que acompanham essas decisões, fundamentadas em teorias.

## 22. Dicas de Negócio

É importante, para se tornar mais competitivo, dimensionar o conjunto de serviços que serão agregados. Avaliar o custo-benefício desses serviços é vital para a sobrevivência do negócio, porque pode representar um elevado custo sem geração do mesmo volume de receitas.

Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados no cliente, além de comodidades adicionais, como estacionamento ou serviço de transporte.

Procurar fidelizar a clientela com ações de pós-venda, busque sempre surpreendê-lo de forma positiva, nos casos de faltas entrar em contato e verificar se estão com algum problema de saúde, demonstrar empatia e cumplicidade com suas limitações, de forma sincera e respeitosa proporciona o fortalecimento dos laços entre profissional e cliente.

O acompanhamento do proprietário é fundamental para o sucesso do empreendimento, mas isto não quer dizer que precisa estar na “frente de trabalho” durante todo o tempo, pois necessita se dedicar ao planejamento de suas ações futuras e correção de falhas eventuais.

## 23. Características Específicas do Empreendedor

O empreendedor que resolver investir em uma clínica de saúde deve, acima de tudo, gostar de se relacionar com pessoas de quaisquer idades. Também é preciso ter muita paciência para se relacionar com esse público. Possuir muita habilidade em entender e atender os clientes.

Além dessas qualificações, o empreendedor deve possuir também as características abaixo:

- Capacidade de assumir riscos (calculados) – Isto quer dizer, não ter medo de desafios, arriscar conscientemente. Calcular com detalhes (Plano de Negócios) as chances de o empreendimento ser bem-sucedido.
- Senso de oportunidade – Enxergar oportunidade onde as outras pessoas só vêem ameaças. Aprender com os erros dos outros empresários, evitando assim perda de tempo e de dinheiro.
- Conhecimento do ramo – Conhecer muito bem o ramo que escolheu. Preferencialmente, que trabalhe no mesmo ramo ou já tenha trabalhado. Caso não seja possível, faça muitas pesquisas, muitas visitas aos concorrentes. Não economize neste quesito, pois mais tarde você será recompensado.
- Organização – Ser organizado, compreender que os resultados positivos virão em consequência da aplicação dos recursos disponíveis, conforme o planejamento do empreendimento. Não permitir desvios exagerados em relação ao planejado. Caso identifique falhas no percurso, buscar a correção com muita rapidez.
- Iniciativa e disposição – Ser proativo, buscar novidades para seu negócio, dar sempre o primeiro passo, não esperar pelos outros. Pesquisar novos caminhos, estar sempre atento às novidades do mercado, de forma geral.
- Liderança – Ser uma pessoa que todos gostem de trabalhar com você, em função de seu espírito de liderança; respeitando a cada um, trazendo todos os funcionários ao seu lado e nunca abaixo de você. Faça um trabalho de equipe; saiba escutar críticas e sugestões; delegue autoridade e responsabilidade, mas acompanhe e fique atento aos resultados. Defina metas e cobre com responsabilidade.

- Otimista e automotivado (sempre) – Não importa o tamanho dos problemas que enfrentará no dia a dia do seu empreendimento. O que importa é que todos os dias o empreendedor precisa buscar dentro de si razões para estar sempre motivado, pois agindo assim, sua equipe nunca esmorecerá e a vitória virá com certeza.

É certo que será muito difícil encontrar todas essas características em uma única pessoa. Caso você consiga se identificar com pelo menos metade delas, está ótimo. Comece agora mesmo a trabalhar para buscar um incremento nesse percentual. Você é capaz, busque ajuda, procure instituições como o Sebrae ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) ou 0800 570 0800). Leia, estude, pesquise, só depende de você, acredite!

## 24. Bibliografia Complementar

IESS, Instituto de Estudos de Saúde Suplementar. Nota de Acompanhamento de Beneficiários. Data base: julho de 2019. Ed. Nº 38 – 2019.

Referências eletrônicas

<https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/publicidade-em-midias-sociais-continua-a-crescer-em-ritmo-acelerado-aponta-pesquisa-da-iprospect/> Acesso em setembro de

2019 [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/00d6a1d44eeb59197078429c650075f0/\\$File/5963.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/00d6a1d44eeb59197078429c650075f0/$File/5963.pdf) Acesso em setembro de 2019

[https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27594:2018-04-24-13-56-12&catid=3](https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27594:2018-04-24-13-56-12&catid=3) Acesso em setembro de 2019

<https://www.iess.org.br/?p=imprensa&categoria=noticia&id=243> Acesso em setembro de 2019

<https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2018/12/clinicas-populares-surgiram-de-deficiencias-do-sus-e-dos-planos-diz-medico.shtml> Acesso em setembro de 2019

<https://www.conectandopessoas.com.br/geral/regras-na-publicidade-para-medicos-esteja-em-conformidade-com-o-cfm/> Acesso em setembro de 2019

<https://www.salario.com.br>, acesso em outubro de 2019

## 25. Fonte de Recurso

Para obter recursos, o empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que podem ajudá-lo no início do negócio. Existem instituições financeiras que possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidos alguns requisitos preliminares. Outras informações podem ser obtidas na página do Sebrae na web (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-os-pequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>).

## 26. Planejamento Financeiro

Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:

### FLUXO DE CAIXA

O controle ideal sobre as despesas da empresa é realizado por meio do acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira. À medida que a empresa for crescendo, dificultando o controle manual do fluxo de caixa, tornando difícil o acompanhamento de todas as movimentações financeiras, o empreendedor poderá investir na aquisição de softwares de gerenciamento.

### CAPITAL DE GIRO

Sempre será muito útil que se tenha certo montante de recursos financeiros reservado para que o negócio possa fluir sem sobressaltos, especialmente no início do projeto. No entanto, ter esse recurso disponível não é suficiente porquanto ser premissa sua boa gestão, ou seja, somente deverá ser utilizado para honrar compromissos imediatos ou lidar com problemas de última hora.

### PRINCÍPIO DA ENTIDADE

O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à bancarrota. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o fracasso empresarial.

### DESPESAS

O empreendedor deve estar sempre atento para as despesas de rotina como água, luz, material de escritório, internet, produtos de limpeza e manutenção de equipamentos. Embora pequenas, o seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

### RESERVAS/PROVISÕES

Esse recurso funcionará como um fundo de reserva, o qual será composto por um percentual do lucro mensal - sempre que for auferido. Para o fundo de reserva em questão, poderá ser estabelecido um teto máximo. Quando atingido, não haverá necessidade de novas alocações de recursos, voltando a fazê-las apenas no caso de recomposição da reserva utilizada. Esse recurso provisionado poderá ser usado para cobrir eventuais desembolsos que ocorram ao longo do ano.

## EMPRÉSTIMOS

Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

## OBJETIVOS

Definidos os objetivos, deve-se elaborar e implementar os planos de ação, visando amenizar erros ou definir ajustes que facilitem a consecução dos objetivos financeiros estabelecidos.

## UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES

As novas tecnologias são de grande valia para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. O empreendedor poderá consultar no mercado as mais variadas ferramentas e escolher a que mais adequada for a suas necessidades.

## 27. Produtos e Serviços - Sebrae

Aproveite as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800.

Confira as principais opções de orientação empresarial e capacitações oferecidas pelo Sebrae:

**Cursos on line e gratuitos** - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

### Para desenvolver o comportamento empreendedor

**Empretec** - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado: <http://goo.gl/SD5GQ9>

### Para quem quer começar o próprio negócio

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que tem experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar.

**Plano de Negócios** - O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa: <http://goo.gl/odLojT>

### Para quem quer inovar

**Ferramenta Canvas online e gratuita** - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a

identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado: <https://www.sebraecanvas.com/#/>

**Sebraetec** - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação: <http://goo.gl/kO3Wiy>

**ALI** - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte: <http://goo.gl/3kMRUh>

ALI - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte: <http://goo.gl/3kMRUh>

## 28. Sites Úteis

<http://www.saudeemmovimento.com.br>

<http://www.saude.gov.br/>

<https://www.diabetes.org.br/>

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>

<http://www.sebrae.com.br/>

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/capital-empreendedor,382be3796beaf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>

### ***Clínica de saúde***

#### **Ramo**

Serviços

#### **Mercado**

{{{mercado}}}

#### **Produtos/serviços Ofertados**

Clínica de Saúde

#### **Faixa de investimento**

{{{faixa\_investimento}}}

#### **É bom saber**

{{{bom\_saber}}}

