

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Modelagem de Negócio para a Oferta de Soluções Aplicadas à Gestão de
Clínicas de Saúde.**

Carlos Paulo dos Anjos

São Paulo

2024

Carlos Paulo dos Anjos

**Modelagem de Negócio para a Oferta de Soluções Aplicadas à Gestão de Clínicas de
Saúde.**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em
Administração do Desenvolvimento de Negócios do
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientação: Prof. Dr. Adilson Caldeira

São Paulo

2024

A599m Anjos, Carlos Paulo dos.

Modelagem de negócio para a oferta de soluções aplicadas à gestão e clínicas de saúde. [recurso eletrônico] / Carlos Paulo dos Anjos.

7 KB

Dissertação (Mestrado Profissional de Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira.

Bibliografia: p. 66-68

1. Gestão. 2. Tecnologia. 3. Inovação. 4. Estratégia. I. Caldeira, Adilson, *orientador*. II. Título.

CDD 658.402

Bibliotecária Responsável: Aline Amarante Pereira - CRB 8/9549

CARLOS PAULO DOS ANJOS

MODELAGEM DE NEGÓCIO PARA A OFERTA DE SOLUÇÕES APLICADAS
À GESTÃO DE CLÍNICAS DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 05 de agosto de 2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Jr.
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Claudio Quirino Fiel
Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL

Função /Atividade atual e empresa:

Oferecemos soluções inovadoras para apoiar os administradores de clínicas de saúde, baseadas em 28 anos de experiência em Contabilidade, Controladoria, Finanças, Fiscal/Tributário e Planejamento Financeiro. Com uma equipe dedicada, nossa empresa visa simplificar o acesso a indicadores financeiros, transformando a tomada de decisões estratégicas e potencializando os resultados.

Experiência Profissional:

Sócio fundador com 28 anos de experiência nas áreas financeiras, Contabilidade, Fiscal, Planejamento Financeiro e Cadastro de Dados/Ofertas. Atuação estratégica como líder financeiro em diversos setores, incluindo Trading, Indústria, Farmacêutico, Alimentos, Energia Elétrica, Açúcar e Etanol, Commodities Varejo/Bens de Consumo e Distribuição de Medicamentos.

Principal área de atuação:

Líder financeiro estratégico em empreendimentos inovadores, com experiência diversificada em setores como Trading, Indústria, Farmacêutico, Alimentos, Energia Elétrica, Açúcar e Etanol, Commodities, Varejo, Bens de Consumo e Distribuição de Medicamentos.

Formação (graduação e especialização):

Carlos Paulo dos Anjos é aluno do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, com especializações em Normas Internacionais de Contabilidade-IFRS/CPC e Controladoria. Ele também possui MBA Executivo em Finanças e Controladoria, além de um MBA em Auditoria e Controladoria. Sua base educacional inclui a graduação em Ciências Contábeis.

RESUMO

Objetivo: Oferecer uma ferramenta de apoio ao negócio, com o foco dedicado ao apoio à gestão financeira para clínicas médicas de saúde humana. O projeto partiu da identificação da oportunidade decorrente de uma lacuna de mercado na oferta de soluções para necessidades de médicos, empresários, gestores e investidores das clínicas pelas dificuldades, falta de clareza, falta de entendimento e apoio na tomada de decisão com as informações financeiras. Desse modo, propõe-se oferecer um serviço que, ao apoiar a gestão do negócio com recursos para acesso e análise dos dados e informações no processo decisório, agregue valor para a clínica, capacitando-a a investir em marketing, divulgação, mídia social e entender as oportunidades do mercado em que atua.

Aplicação: A solução deve proporcionar agilidade e facilidade de acesso pelos usuários, sendo em sua maioria gestores de clínicas, médicos ou colaboradores, com informações e recursos para dar suporte à tomada de decisão no aspecto da gestão financeira com foco em indicador financeiro da clínica médica.

Inovação: A oferta caracteriza-se pela inovação pelo fato de preencher uma lacuna de mercado no qual existe uma necessidade de entendimento dos indicadores e necessidades financeiras da clínica médica, proporcionando benefícios diferenciados ao público-alvo ainda não atendido por solução semelhante. A ferramenta abordará os indicadores financeiros, operacionais e estratégicos.

Complexidade: O meio para organizar, estruturar e gerar indicadores a partir das informações existentes nas clínicas requer a consideração de inúmeros fatores estruturais inter-relacionados e interdependentes, tais como o acesso e conexões com os sistemas existentes nas clínicas. Normalmente os sistemas são integrados e utilizados para gestão financeira e operacional, como, por exemplo, SAP, Totvs, Sênior, Datasul e demais.

Impacto: Com a abordagem que integra conhecimento e inovação, a solução a ser oferecida ajudará a empresa a desenvolver a capacidade de gestão com inovação, ou mesmo a gerar soluções rápidas com resultados significativos. O Impacto será positivo em agregar e gerar valor para a clínica e os negócios, como meio para a excelência em gestão e apoio na maximização do lucro. De forma geral terá impacto social e econômico positivo na sociedade.

Palavras chaves: Gestão, Tecnologia, Inovação e Estratégia.

ABSTRACT

Objective: To conceive and implement a business dedicated to supporting financial management for human health medical clinics. The project stemmed from identifying an opportunity resulting from a market gap in the provision of solutions for the needs of physicians, entrepreneurs, managers, and investors in clinics due to difficulties, lack of clarity, lack of understanding, and support in decision-making with financial information. Thus, the proposal is to offer a service that, by supporting business management with resources for accessing and analyzing data and information in the decision-making process, adds value to the clinic, enabling it to invest in marketing, promotion, social media, and understand market opportunities.

Application: The solution should provide agility and ease of access for users, mostly clinic managers, physicians, or staff, with information and resources to support decision-making in the aspect of financial management focusing on financial indicators of the medical clinic. **Innovation:** The offering is characterized by innovation as it fills a market gap in which there is a need to understand the indicators and financial needs of the medical clinic, providing differentiated benefits to the target audience not yet served by a similar solution.

Complexity: The means to organize, structure, and generate indicators from existing information in clinics require consideration of numerous interrelated and interdependent structural factors, such as access and connections with existing systems in clinics. Typically, the systems are integrated and used for financial and operational management, such as examples: SAP, Totvs, Sênior, Datasul, and others.

Impact: With the approach that integrates knowledge and innovation, the solution to be offered will help the company develop management capability with innovation, or even generate quick solutions with significant results. The impact will be positive in adding and generating value for the clinic and businesses, to excellence in management and support in profit maximization. Overall, it will have a positive social and economic impact on society.

Keywords: Management, Technology, Innovation, and Strategy.

Lista de Figuras

Figura 1- O processo metodológico	19
Figura 2- Rede de Valor.....	24
Figura 3 – Dados obtidos com a Pesquisa.....	28
Figura 4 – Processos Financeiros	41
Figura 5 – Pontos Fortes e Fragilidades	49
Figura 6 – Quadro do Modelos de Negócios.....	56
Figura 7 – Rede de Valor.....	60
Figura 8 –Projeção de Resultados.....	60
Figura 9 –Matriz de Riscos.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 DESENVOLVIMENTO.....	19
2.1 Procedimentos metodológicos.....	19
2.2 Entendimento da Oportunidade.....	21
2.2.1 Rede de valor.....	21
2.3 Análise da Situação.....	26
3 DIAGNÓSTICO.....	30
3.1 Aporte Teórico para Apoio à Solução do Problema ou Aproveitamento da Oportunidade.....	33
4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA O APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....	36
4.1 Proposta Definida.....	36
4.2 Inovação da Proposta	37
5 INTERVENÇÃO.....	46
5.1 Estratégia das Mudanças	47
5.2 Realizações do projeto até o presente momento.....	49
5.2.1 Registro da Marca.....	50
5.2.2 Criação do logotipo e identidade visual.....	51
5.2.3 Aproveitamento da Oportunidade.....	52
5.3 Modelo de Negócio.....	54
6 AVALIAÇÃO.....	57
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	62
REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

É comum que as empresas enfrentem desafios para sobreviver quando expostas à falta de controle, gestão, visão de negócio definida, governança e compreensão dos indicadores operacionais e financeiros.

Diversos fatores influenciam a sobrevivência das empresas, incluindo o preparo pessoal dos empreendedores, a deficiência no planejamento do negócio, a ineficiência na gestão, problemas ambientais e o despreparo financeiro.

Em relação ao preparo pessoal dos empreendedores, observou-se que as empresas ativas passaram por algum tipo de capacitação. Em contraste, uma proporção maior de empresas fechadas não realizou nenhum tipo de treinamento.

Quanto ao planejamento, os empreendedores relataram não ter feito nenhum planejamento, e realizaram apenas um planejamento de curto prazo, o que não é suficiente para ter uma visão ampla de impactos. Bem como dessa forma não é possível obter informações que contemplem a visão de longo prazo, o que pode ter de comprometer a longevidade da empresa. Sobre a gestão do negócio, a capacidade de diferenciar e adaptar produtos/serviços foi uma estratégia crucial para a sobrevivência.

No que diz respeito aos problemas causados por condições desfavoráveis no ambiente de negócios, como a pandemia de Covid-19, como razões para o fechamento das empresas, observou-se que as empresas que fecharam possuem menor proporção de empreendedores que buscaram solucionar deficiências financeiras por meio de fontes externas de financiamento. Em comparação, as empresas que sobreviveram foram mais bem-sucedidas em obter empréstimos e alavancar seus recursos.

Diversos motivos ajudam nas identificações dos insucessos das empresas tais como:

-Deixar de analisar o mercado: De acordo com Martins (2021), a análise das tendências atuais e do que os concorrentes estão fazendo deve ser um processo contínuo, buscando entender se o público está preparado para consumir o que a empresa oferece. Mais do que uma análise geral do mercado, é preciso ter conhecimento profundo do segmento em que se deseja atuar. O estudo do mercado onde o negócio está inserido é fundamental para o sucesso do empreendimento, incluindo localização, público, concorrência, entre outros.

-Negligenciar o planejamento estratégico: Preparar um planejamento estratégico, ir à falência nos primeiros anos de funcionamento de uma empresa pode ter relação direta com a falta de um estudo das variáveis que influenciam o negócio, tanto no ambiente externo quanto no interno. É preciso entender as forças e fraquezas da empresa, além de definir objetivos, metas, missão, visão e valores (Dornelas, 2008).

-Ignorar o cliente: É essencial para o empreendedor entender quem é o cliente do negócio, colhendo *feedback* dos clientes, analisando suas reações e corrigindo os rumos, quando necessário, não conseguirá seguir adiante por muito tempo. Conforme sustentam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), as condições atuais do mercado demandam crescentemente olhar para fora e analisar como atender às necessidades dos clientes.

-Deixar de acompanhar as finanças: Não elaborar um fluxo de caixa e desconhecer os números reais de lucratividade, rentabilidade e liquidez impossibilitam decisões embasadas e estratégicas para o negócio, comumente condenando-o ao fracasso (Frezatti, 2014).

-Não fazer a precificação adequada dos produtos e serviços: No momento de precificação de produtos ou serviços é muito importante entender como monetizar. Uma análise do mercado e da concorrência é fundamental nesse processo, pois o valor da marca está diretamente relacionado ao preço que se cobra. Assim, custo de produção, hora trabalhada, percepção dos clientes em relação aos valores e a prática da concorrência devem entrar nos cálculos para determinar a sua precificação. O empreendedor precisa manter a atenção e alinhar os fatores aos resultados para não sofrer com pouca sobra para fazer investimentos estratégicos, em especial na atração de novos clientes e na inovação (Dolabela, 2011).

-Deixar escapar colaboradores talentosos e não dar ouvido às experiências dos colaboradores de linha de frente da operação: Atrair e manter os melhores profissionais do mercado é um dos caminhos para o sucesso da empresa, pois são eles os responsáveis para que as metas e objetivos sejam alcançados.

Ignorar as sugestões e críticas dos colaboradores que estão na linha de frente pode ser prejudicial para o negócio. É fundamental analisar atentamente as contribuições desses profissionais, que estão em contato direto com os clientes e têm uma visão prática das operações diárias. O conhecimento adquirido através das experiências diárias é extremamente valioso e pode fornecer insights importantes para aprimorar a gestão e a operação da empresa.

É preciso, portanto, investir em processos seletivos eficientes e em ações que ofereçam condições satisfatórias no ambiente de trabalho e recompensas justas, conquistando e mantendo o comprometimento com o negócio e favorecendo a criatividade e potencial de inovação (Hanashiro, Teixeira & Zaccarelli, 2008).

-Deixar de investir na inovação: Conforme ponderam Thiel e Masters (2014), a inovação é essencial para o sucesso de qualquer negócio. A tecnologia é capaz de promover redução de custos de transação e oferecer condições para a resolução de problemas de forma mais eficiente, escalável e sustentável para a empresa. Ao deixar de inovar, a empresa termina atrás da concorrência, perde clientes, os melhores funcionários e, até mesmo, fornecedores. Portanto, é necessário estudar e implementar tecnologias que facilitem os processos para prosperar nos negócios.

Para a plataforma de gestão financeira para clínicas médicas, podemos listar as tecnologias embarcadas na inovação para melhorar a eficiência e a experiência do usuário.

Inovações utilizadas:

- **Automação de Processos Financeiros:** Implementar automação para tarefas repetitivas, como faturamento, reconciliação de pagamentos e geração de relatórios financeiros, reduzindo o trabalho manual e minimizando erros.
- **Análise Preditiva e Inteligência Artificial:** Utilizar algoritmos de aprendizado de máquina para prever tendências financeiras, identificar padrões de pagamento, e oferecer recomendações para melhorar a gestão de fluxo de caixa e maximizar receitas.
- **Gestão de Receitas e Despesas Personalizada:** Oferecer ferramentas personalizáveis que permitem que cada clínica ajuste categorias de despesas e receitas de acordo com suas necessidades específicas, proporcionando uma visão mais precisa e útil das finanças.
- **Segurança e Conformidade:** Incorporar recursos avançados de segurança para proteger dados financeiros sensíveis e garantir conformidade com

regulamentações de privacidade, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) no Brasil.

- **Relatórios Dinâmicos e Personalizáveis:** Fornece a capacidade de gerar relatórios financeiros dinâmicos e personalizáveis que podem ser ajustados conforme as necessidades da clínica, permitindo uma análise detalhada e personalizada dos dados financeiros.
- **Integração com Gateways de Pagamento:** Oferecer integração com múltiplos gateways de pagamento e sistemas de cobrança para simplificar a coleta de pagamentos e reduzir a complexidade das transações financeiras.
- **Ferramentas de Planejamento e Orçamento:** Incluir funcionalidades para criar e monitorar orçamentos, planejar investimentos e gerenciar previsões financeiras, ajudando as clínicas a manterem o controle sobre as finanças a longo prazo.

O agrupamento das inovações listadas acima ajuda a contribuir significativamente para uma gestão financeira mais eficiente e eficaz em clínicas médicas, melhorando não apenas a operação financeira, mas também a experiência geral dos clientes e a administração da clínica.

Diante da complexidade que cerca o empreendedorismo, enfim, coordenar as atividades operacionais e estratégicas pode ser desafiador. As principais causas de insucesso identificadas no estudo mencionado estão relacionadas à carência de qualidade na gestão, falta de conhecimento financeiro e descontrole operacional, fatores que podem levar a empresa à falência.

As clínicas médicas são uma organização empresarial, que, em sua essência, têm como missão aplicar conhecimentos técnicos adquiridos por profissionais com formação específica em medicina, trabalhando prioritariamente na manutenção e restauração da saúde, porém os desafios da gestão financeira, operacional e estratégica também consideraram as dimensões empresariais dos negócios. A gestão exige a aplicação de

conhecimentos tecnológicos, inteligência artificial, inovação e agilidade na gestão empresarial.

Nas grandes organizações, busca-se frequente eficiência na gestão, mas nas clínicas médicas, muitas vezes não se aplicam os conceitos administrativos devido à falta de conhecimento por parte dos médicos em sua formação.

Os resultados financeiros e operacionais de clínicas médicas são influenciados por uma variedade de fatores e **vertentes**. Aqui estão alguns dos principais aspectos que podem impactar o desempenho das clínicas:

Gestão Financeira:

Fluxo de Caixa: A capacidade de gerenciar entradas e saídas de dinheiro para garantir a operação contínua e a solvência.

Cobrança e Faturamento: Eficiência na gestão de contas a receber, faturamento e cobrança de serviços prestados.

Controle de Custos: Monitoramento e controle das despesas operacionais, incluindo salários, aluguel, equipamentos e suprimentos.

Gestão de Recursos Humanos:

Capacitação e Treinamento: Nível de treinamento e especialização dos profissionais, que afeta a qualidade do atendimento e a eficiência operacional.

Motivação e Retenção: Estratégias para manter a equipe motivada e reduzir a rotatividade, que pode impactar a continuidade dos cuidados e a experiência do paciente.

Qualidade do Atendimento:

Satisfação do Paciente: A qualidade do atendimento e a experiência do paciente influenciam a reputação da clínica e a taxa de retenção de pacientes.

Tempo de Espera e Atendimento: Eficácia no gerenciamento de agendamentos e minimização do tempo de espera para consultas e procedimentos.

Tecnologia e Infraestrutura:

Sistemas de Gestão: Utilização de tecnologias de informação, como sistemas de prontuário eletrônico e software de gestão financeira, para otimizar operações e melhorar a precisão.

Equipamentos Médicos: Manutenção e atualização dos equipamentos para garantir a eficácia dos diagnósticos e tratamentos.

Aspectos Regulatórios e Conformidade:

Regulamentações de Saúde: Conformidade com normas e regulamentos de saúde, como licenças, certificações e requisitos de segurança.

Proteção de Dados: Garantir a proteção de dados do paciente de acordo com as regulamentações de privacidade e segurança.

Marketing e Relações Públicas:

Estratégias de Marketing: Eficácia das estratégias de marketing e promoção para atrair novos pacientes e construir a marca da clínica.

Reputação e Feedback: Gestão da reputação online e offline, incluindo a resposta a críticas e o feedback dos pacientes.

Modelo de Negócio e Estratégia:

Serviços Oferecidos: Diversificação dos serviços e especialidades oferecidas para atender a diferentes necessidades e aumentar a receita.

Estratégia de Preços: Estrutura de preços e política de cobrança, que pode influenciar a competitividade e a acessibilidade dos serviços.

Ambiente Econômico e Mercado:

Condições Econômicas Locais: Impacto das condições econômicas regionais sobre a demanda por serviços médicos e a capacidade de pagamento dos pacientes.

Concorrência: Nível de concorrência com outras clínicas e profissionais de saúde na área, que pode influenciar a captação de pacientes.

Aspectos Logísticos e Operacionais:

Gestão de Estoques: Controle e gerenciamento de estoques de medicamentos e suprimentos para evitar desperdícios e garantir a disponibilidade.

Eficiência Operacional: Otimização dos processos internos para melhorar a eficiência e reduzir custos operacionais.

Relacionamento com Planos de Saúde:

Convênios e Reembolsos: Gestão de contratos com planos de saúde e processos de reembolso, que podem afetar a receita e a satisfação dos pacientes.

Cada um desses fatores ajuda a interagir de forma complexa e influenciar os resultados gerais da clínica médica. Uma abordagem holística e bem planejada, que considera todos esses aspectos, é essencial para o sucesso e a sustentabilidade da clínica.

Uma gestão eficiente pode ser determinante para o crescimento e sobrevivência de uma clínica médica que opere em um mercado altamente competitivo. Compreender

os indicadores e números que refletem o desempenho da organização é um caminho que tende a conduzir os gestores a promover o desenvolvimento e a aprimorar o fluxo operacional e financeiro da clínica médica.

Tal contexto conduziu ao pressuposto de uma oportunidade de negócio em que se disponibilizem soluções de apoio aos profissionais da saúde, fundadores e gestores de clínicas médicas que desempenham múltiplos papéis, contando com que eles saibam como utilizar a ferramenta no dia a dia para resolver situações que exigem análise e informações financeiras, com o foco final na maximização do lucro da clínica.

A sobrevivência de uma clínica médica depende de uma gestão eficiente, na qual o profissional de saúde e gestor deve compreender e aplicar os conhecimentos necessários. A solução auxiliará na interpretação de dados e na análise necessária para a tomada de decisões e na avaliação do fluxo da clínica sob a perspectiva de gestão.

Portanto, a capacitação do gestor da clínica médica será essencial para a integração eficaz da solução com os sistemas existentes na empresa, com o engajamento contínuo na melhoria da gestão por meio de indicadores financeiros. Dado que os profissionais de saúde possuem uma formação técnica específica nessa área de atuação, a solução proposta proporcionará conhecimentos tecnológicos, apoio de inteligência artificial, inovação e agilidade à gestão de clínicas médicas.

O objetivo do presente trabalho é ofertar uma solução abrangente para a gestão financeira de clínicas médicas de saúde humana. O foco principal é proporcionar suporte na gestão para empresários, médicos, gestores e investidores de clínicas médicas, oferecendo serviços destinados à administração financeira e um conjunto de recursos para melhor compreensão do desempenho do negócio.

A solução visa capacitar os profissionais a adentrarem no mundo da análise de dados e informações, auxiliando, assim, na tomada de decisões estratégicas. Historicamente, tem sido observado que os profissionais que atuam na prestação de serviços médicos enfrentam muitas dificuldades na gestão de uma clínica, devido à falta de clareza e à dificuldade de entender os números gerados por suas próprias clínicas.

Procurou-se conferir caráter científico ao projeto com a adoção da proposta metodológica de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), cujo processo se descreve em detalhes mais adiante.

O resultado almejado com a solução é a criação de valor para clínicas médicas, com ênfase na tecnologia e no suporte à gestão, adotando um modelo ágil de geração de

informações, com foco nos números e utilizando indicadores como instrumento estratégico de análise. Uma das clínicas que participou da pesquisa demonstra exatamente a dificuldade de gestão e o quanto uma solução de gestão poderia ajudar na sobrevivência do negócio.

A atração e retenção de clientes representam desafios significativos e manter uma clínica médica preparada para os desafios do mercado utilizando tecnologia e foco entendimento da operação vai agregar valor de uma forma não convencional e seguirá contribuindo para a transformação do mercado de saúde no Brasil. Tradicionalmente, as clínicas médicas costumam contar com um escritório de contabilidade para questões fiscais e gerenciamento de impostos. A ideia dessa solução é ampliar essa atuação, incorporando conhecimento e gestão do negócio, além de focar na gestão de indicadores e inovação. Busca-se desenvolver mecanismos que sustentem e impulsionem o crescimento da organização por meio da integração de tecnologia e conhecimento.

O escopo da proposta de valor deste trabalho envolve a oferta de serviços de consultoria, soluções integradas e tecnologia por meio de um veículo tecnológico que permita aprimorar a gestão das clínicas médicas, fornecendo suporte para informações eficazes, controle, dados e relatórios. A principal ênfase da solução é promover uma nova compreensão dos indicadores e criar uma metodologia, um padrão e até mesmo um fluxo de tempo com prazos e KPIs para facilitar a verificação de atividades e dar suporte à gestão estratégica da clínica.

Espera-se que essa solução contribua para direcionar a visão de negócio, identificar oportunidades, promover a transformação digital e econômica, além de apoiar o desenvolvimento das clínicas médicas, gerando empregos, tudo isso em concordância com a missão de preservar vidas em condições saudáveis.

A ideia central está pautada em proporcionar impactos significativos para reduzir a complexidade e gastos, gerar relatórios dos resultados, estimar necessidades de caixa, projetar e controlar a execução do fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial, e criação de uma dashboard para monitoramento e gestão e será alcançado por meio de indicadores de desempenho com acompanhamentos periódicos dos resultados.

Em última análise, o foco geral deste trabalho é demonstrar a viabilidade da gestão eficiente para clínicas médicas, por meio do desenvolvimento de tecnologia, conhecimento e indicadores financeiros específicos para o mercado de saúde,

promovendo a evolução e o engajamento operacional, com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, maximizar os lucros.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Procedimentos metodológicos

O processo de elaboração do trabalho segue a metodologia proposta por Marcondes et al. (2017) para trabalhos aplicados e situações práticas de gestão. Essa base metodológica aplica-se a soluções para problemas ou aproveitamento de oportunidades em busca de benefícios ao desempenho organizacional.

O método escolhido é destinado à realização de pesquisa de campo, modalidade em que o papel do pesquisador é ativo, exercendo influência sobre os acontecimentos na organização que constitui o alvo das ações (Oyadomari et al., 2014). Buscou-se conduzir o processo de modo a conferir-lhe validade científica e assim contribuir para o aprimoramento do conhecimento teórico-conceitual (Westin & Roberts, 2010).

De acordo com Gronhaug e Olson (1999), a validade científica requer a utilização de dados observáveis, interpretação fundamentada em conceitos teóricos, planejamento e execução de ações que conduzam às mudanças necessárias e, por fim, efetuando continuamente a análise dos resultados obtidos.

O método proposto por Marcondes *et al.* (2017), deriva de trabalhos anteriormente produzidos com a mesma finalidade de apoiar a proposta de solução de problemas empresariais e aproveitamento de oportunidades (PSPE/AO), como os de Aken, Berends e Bij (2012) e de Vandenbosch (2003). A abordagem propõe um processo estruturado composto por sete estágios fundamentais, conforme ilustra a Figura 1.

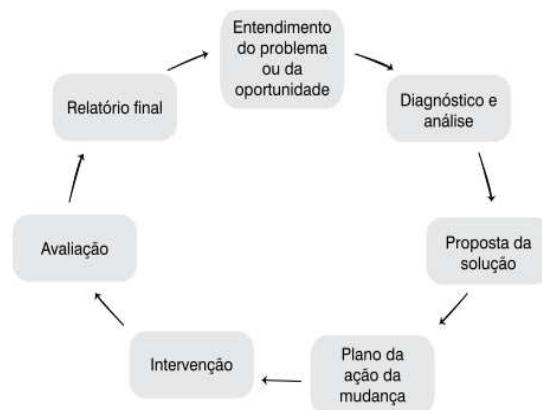


Figura 1. O processo metodológico

Fonte: Marcondes *et al.* (2017)

Desse modo, o entendimento da situação propiciou a identificação de oportunidade de negócio. Para esse entendimento, visando reforçar e dar sustentação ao trabalho, efetuou-se uma pesquisa de campo no mercado de clínicas médicas.

Como elemento que fornece confiabilidade e veracidade a investigação empírica, procurou-se delinear a pesquisa de campo com base em procedimentos recomendados na literatura especializada, recorrendo, especificamente, a Gil (2010), Vergara (2006) e Richardson (1999). Consta-se a diversidade de métodos científicos aplicáveis a cada tipo de problema a ser estudado, classificados e definidos conforme a abordagem, finalidade e procedimentos técnicos empregados (Gil, 2010; Vergara, 2006).

Dentre as alternativas metodológicas poder-se-ia optar por pesquisa qualitativa ou quantitativa. Para Richardson (1999), o emprego do método qualitativo possibilita descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação das variáveis em estudo, compreender e classificar processos dinâmicos que ocorrem em grupos sociais, como é o caso das organizações empresariais. A pesquisa quantitativa, por sua vez, caracteriza-se pelo uso de dados numéricos que possibilitam a quantificação de dimensões e tendências, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, comumente utilizando-se de técnicas estatísticas (Richardson, 1999).

Neste trabalho recorreu-se ao uso de pesquisa que envolveu tanto aspectos qualitativos como quantitativos, realizada com executivos, médicos, investidores, gestores das clínicas, tornando possível constatar que esses executivos não possuíam conhecimentos de gestão, conhecimento detalhado do negócio e domínio das informações financeiras.

Quanto à finalidade, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, explicativa e descritiva (Gil, 2010). Richardson (1999) observa que a pesquisa exploratória oferece condições para adquirir familiaridade com o problema, possibilitando aprofundar conhecimentos ainda superficiais das características do fenômeno em observação para procurar explicações das causas e consequências. Já a pesquisa com fim descritivo tem por foco não somente a descoberta, mas, também, à análise dos fatos, classificando-os e interpretando-os, enquanto a pesquisa explicativa, por sua vez, baseia-se em experimentos, envolvendo hipóteses especulativas e a definição de relações causais (Vergara, 2006).

No presente estudo, a pesquisa teve finalidade exploratória e descritiva. A interpretação dos dados obtidos na análise da situação em estudo ajuda no desenvolvimento do trabalho proposto.

Subsequentemente à pesquisa de campo, elaborou-se o diagnóstico, com a proposição de estratégias que conduzissem ao aproveitamento da oportunidade. A partir de então, elaborou-se o planejamento das ações demandadas para a efetividade da intervenção a ser realizada.

2.2 Entendimento da oportunidade

Ao direcionar o foco para esse setor de grande importância no país, a intenção é abordar um problema crucial da falta de gestão. Esta iniciativa de criar uma solução para aprimorar a gestão de clínicas médicas surgiu a partir de pesquisas e análises que destacam a carência de práticas eficazes de gestão nesse segmento. Devido à sua relevância na cadeia de saúde do país, o objetivo é desenvolver uma solução que motive empresários, gestores e colaboradores de clínicas a compreender e analisar os aspectos financeiros de seus negócios.

Embora muitas clínicas médicas recorram a escritórios de contabilidade para gerenciar suas finanças e questões fiscais, a solução oferta ações integradas e especializadas que abordem de forma abrangente a gestão geral dos negócios. Adotaremos uma abordagem centrada na cadeia de valor sustentável, com o objetivo de aumentar a competitividade da clínica e promover uma gestão mais consciente e eficiente, visando minimizar riscos e perdas para os investidores e garantindo uma administração financeira mais robusta e alinhada com as melhores práticas do setor. Ademais, a importância do uso eficaz da tecnologia tem uma vantagem significativa no crescimento sustentável e, em alguns casos, até mesmo na sobrevivência.

2.2.1 Rede de valor

Com base na geração de valor para o cliente da solução, a importância de uma rede de valor é evidenciada pela capacidade de otimizar e alinhar todas as etapas da cadeia produtiva, desde a concepção até a entrega final do produto ou serviço. Essa abordagem colaborativa não apenas maximiza a eficiência operacional, mas também permite a inovação contínua, adaptando-se às necessidades dinâmicas do mercado.

A inovação contínua faz a conexão com a necessidade de criar um modelo de gestão que ajude a clínica médica a seguir no mercado e entender como aplicar no dia a dia e se manter crescendo no mercado competitivo.

Como exemplo de inovação, destacam-se as ferramentas de análise de dados e inteligência artificial, que podem desempenhar um papel crucial no aprimoramento da gestão ao fornecer insights detalhados e previsões precisas para uma tomada de decisão mais informada.

Uma rede de valor eficaz não apenas cria sinergias entre os diferentes participantes, mas também assegura que cada componente da cadeia contribua significativamente para a experiência do cliente, resultando em maior satisfação, fidelidade e vantagem competitiva.

Deste modo, rede de valor é um conceito estratégico que se refere à interconexão e colaboração entre diversas partes interessadas, incluindo fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e clientes. Porter (1985) introduziu o conceito de Cadeia de Valor, que representa as atividades internas de uma empresa que contribuem para a produção de um produto ou serviço. A rede de valor expande esse conceito, incluindo todos os participantes do sistema desde fornecedores de matérias-primas até consumidores finais.

Além disso, o capital humano também é essencial para a gestão de empresas especializadas em finanças para clínicas médicas. Diante do exposto, segue algumas formas de como o capital humano pode ser crucial para o sucesso:

Competência Financeira: É crucial ter profissionais com sólidos conhecimentos em finanças, contabilidade e gestão financeira. Eles devem ser capazes de lidar com todas as atividades financeiras da empresa, incluindo elaboração de relatórios, análise financeira, gestão de fluxo de caixa, entre outros.

Conhecimento do Setor de Saúde: Profissionais com conhecimento específico do setor de saúde são fundamentais para entender as necessidades e desafios das clínicas médicas. Isso inclui compreensão das regulamentações específicas do setor, políticas de reembolso de seguros, ciclos de receita e despesas, entre outros aspectos.

Habilidades de Comunicação e Relacionamento: A capacidade de se comunicar efetivamente com os clientes, entender suas necessidades e construir relacionamentos sólidos é essencial para o sucesso da empresa. Isso pode incluir lidar com proprietários de clínicas, profissionais de saúde e outros stakeholders.

Capacidade de Resolução de Problemas: Situações complexas podem surgir na gestão financeira de clínicas médicas, exigindo habilidades avançadas para tratativas eficientes e práticas. Os membros da equipe devem ser capazes de analisar problemas, identificar soluções viáveis e implementar planos de ação eficazes.

Ética Profissional: A integridade e a ética são aspectos essenciais da gestão financeira. Os profissionais devem agir com transparência, honestidade e responsabilidade em todas as interações e decisões.

Adaptabilidade e Inovação: O setor de saúde está em constante evolução, com novas tecnologias, regulamentações e práticas emergindo regularmente. Os membros da equipe devem ser capazes de se adaptar a essas mudanças e buscar constantemente maneiras inovadoras de melhorar os processos financeiros e atender às necessidades dos clientes.

Desenvolvimento Profissional Contínuo: Investir no desenvolvimento profissional contínuo dos funcionários é essencial para manter uma equipe talentosa e atualizada. Isso pode incluir treinamento em novas tecnologias, regulamentações atualizadas e desenvolvimento de habilidades interpessoais.

Em resumo, o capital humano desempenha um papel crítico na gestão de uma empresa de gestão financeira de clínicas médicas. Investir em uma equipe talentosa, com competências técnicas e habilidades interpessoais, pode contribuir significativamente para o sucesso e crescimento do negócio.

No âmbito da estratégia competitiva, a rede de valor destaca a importância da colaboração entre os diversos agentes envolvidos. As parcerias estratégicas podem levar a vantagens competitivas, otimizando custos, melhorando a eficiência e respondendo de maneira mais ágil às demandas do mercado.

Na Figura 2 apresenta-se, portanto, a rede de valor em que se insere o negócio que se pretende criar, ou seja, uma empresa que oferecerá solução financeira às clínicas médicas.

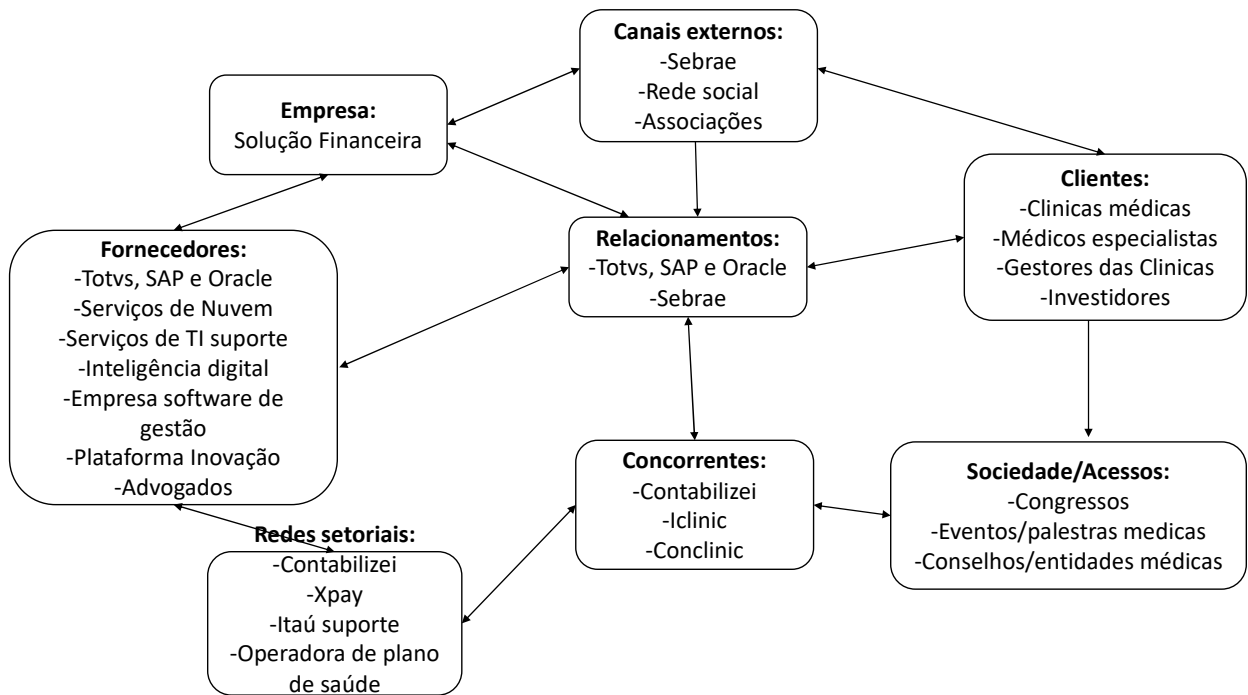


Figura 2. Rede de Valor

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme se observa na Figura 2 compõe-se dos seguintes agentes:

- **Canais externos:** Utilizar os canais externos, Sebrae, Rede social e Associações para ajudar na divulgação para o mercado e captação de cliente.
- **Clientes:** As clínicas médicas, empresários, investidores e gestores das clínicas.
- **Sociedade/Acessos:** Utilização dos canais da sociedade, entidades da área médica, congressos e demais para ter acesso aos clientes.
- **Concorrentes:** Entender os possíveis concorrentes.
- **Relacionamento:** Ter relacionamento com empresas parceiras, mercado de saúde e a sociedade.
- **Redes Setoriais:** Empresa em que podem ajudar com inovações e produtos necessários para desenvolver e fortalecer a solução de gestão financeira.
- **Fornecedores:** Contratações dos serviços e suportes necessários para o negócio.
- Atuando no campo da gestão de clínicas médicas, busca-se aliviar os desafios enfrentados por empresários, médicos administradores e investidores, auxiliando-

os na tomada de decisões relativas a crescimento, investimento, aquisições e na avaliação do desempenho dos médicos que atuam nas clínicas.

Percebe-se, assim, a necessidade de modelos e soluções que ajudem a gestão a atender às demandas de um mercado altamente competitivo.

Uma clínica de saúde abrange uma variedade de serviços relacionados à saúde, como odontologia, medicina, fisioterapia, nutrição, psicologia, fonoaudiologia, exames e outros, muitas vezes integrados em um único estabelecimento. De acordo com dados da ANS e do Sebrae, o mercado de saúde no Brasil é promissor, mas requer atenção constante devido à sua complexidade.

No Brasil, uma empresa de gestão financeira para clínicas médicas está sujeita a uma série de questões regulatórias e legais específicas. Abaixo estão algumas das principais:

Regulamentação da Saúde:

Resolução CFM nº 2.172/2017: Regulamenta a divulgação de informações médicas e a relação entre médicos e empresas.

Resolução CFM nº 2.232/2019: Define critérios para o uso de plataformas digitais na prática médica.

Leis de privacidade de dados: Aplicáveis, incluindo a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que regula o tratamento de dados pessoais.

Regulamentação Financeira:

Normas do Banco Central do Brasil (Bacen): Aplicáveis às atividades financeiras, como remessas internacionais e transações financeiras.

Legislação tributária: Inclui o cumprimento das obrigações fiscais, como impostos sobre renda e contribuições sociais.

Contratos e Acordos Legais:

Código Civil Brasileiro: Regula contratos e responsabilidades contratuais.

Legislação trabalhista: Define as relações de trabalho e os direitos dos funcionários.

Autorizações e Licenciamento:

Registro na Junta Comercial e obtenção de CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica).

Eventual registro em órgãos reguladores específicos, dependendo dos serviços oferecidos.

Segurança e Privacidade de Dados:

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): Estabelece regras para a coleta, armazenamento, processamento e compartilhamento de dados pessoais.

Compliance e Ética:

Adoção de políticas e procedimentos internos para garantir a conformidade regulatória e a ética nos negócios.

Seguro e Responsabilidade Civil:

Contratação de seguro adequado para proteção contra riscos financeiros e responsabilidades legais, como erros e omissões.

Regulamentação Específica de Serviços Financeiros:

Se a empresa oferecer serviços financeiros específicos, como gestão de contas a pagar/receber, pode estar sujeita a regulamentações específicas do Banco Central ou da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), dependendo da natureza das operações.

Sendo uma empresa de gestão financeira para clínicas médicas, será muito importante manter a atenção e cumprir todas as regulamentações relevantes para evitar problemas legais e proteger sua reputação e a dos clientes.

Os desafios são significativos, mas a criação da solução representa um modelo multifacetado que organiza e integra as informações financeiras das clínicas usando inteligência artificial e inovação. Assim, a solução ofertará serviços de consultoria, indicadores financeiros e evoluir para soluções tecnológicas por meio de parcerias e, por fim, resultar em uma plataforma de indicadores financeiros. Portanto, o objetivo é criar uma cultura sólida que motive os colaboradores a contribuírem para o crescimento do negócio.

2.3 Análise da situação

O estudo encontra respaldo nas informações coletadas por meio de pesquisas, questionamentos e na compreensão do conhecimento em gestão, iniciando pela constatação da carência de soluções para auxiliar os negócios em um mercado específico, com base em evidências obtidas por meio de pesquisa de campo e na compreensão do cenário de saúde no Brasil.

Constata-se, por meio das pesquisas, que executivos, médicos, investidores e gestores de clínicas muitas vezes carecem dos conhecimentos de gestão para administrarem seus negócios. A pesquisa de campo foi fundamental para identificar a demanda por uma solução e compreender as oportunidades no mercado de clínicas médicas.

Ao analisar o quanto as empresas de grande porte investem em controle, auditorias, compliance, controles internos e outras estratégias de gestão, fica evidente que uma gestão bem estruturada eleva o nível de governança da empresa. O aprimoramento da governança é essencial para maximizar o lucro e garantir a sobrevivência em um mercado altamente competitivo.

Conforme mencionado na seção precedente em que se descrevem os procedimentos metodológicos, recorreu-se a pesquisas exploratórias e descritivas para analisar os efeitos e as necessidades dos gestores, administradores e empresários. A análise do setor, do mercado e da atuação da plataforma revelou que a pesquisa era um meio importante para compreender como a solução poderia contribuir para a gestão das clínicas.

Assim, a pesquisa foi conduzida por meio de questionários estruturados direcionados a pessoas que inicialmente demonstravam desconfiança ou dúvidas sobre como responder às questões, mas, com o esclarecimento sobre os propósitos centrais de aplicação, essa resistência foi sendo minimizada, de modo que os dados obtidos ajudaram a compreender e identificar os desafios enfrentados no dia a dia das clínicas pesquisadas.

Com a abordagem qualitativa, ficou evidente a necessidade de aprimoramento do controle financeiro, fluxo operacional e os processos que envolvem a gestão profissional, bem como a necessidade de implementação de processos internos.

As pesquisas foram realizadas com a coleta de dados quantitativos e qualitativos, abrangendo tanto participantes internos quanto externos. Isso incluiu o público-alvo, como médicos, gestores de clínicas, colaboradores, empresários e investidores, todos fornecendo informações essenciais e relevantes.

Com base nos *insights* das pesquisas, o objetivo é desenvolver uma solução para a gestão de clínicas médicas. A solução tem o de integrar as informações existentes na clínica. Mediante a utilização da ferramenta teríamos alguns módulos que ajudam na gestão como: gestão de receita de vendas, contabilidade e finanças, gestão de estoque e integração com sistema existente. A figura 3 ajuda no entendimento da pesquisa realizada.

Essa solução visa apoiar gestores, médicos e investidores, fornecendo informações abrangentes sobre o desempenho do negócio. Ela auxiliará na tomada de decisões, na análise do fluxo de recursos e nas informações financeiras disponíveis, além de oferecer monitoramento contínuo.

	Clinca 1	Clinca 2	Clinca 3
Questões	Respostas	Respostas	Respostas
Respondentes	Diretor da Clínica	Gerente da Clínica	Gerente da Clínica
1) Quantos colaboradores a empresa possui no quadro ativo?	15 colaboradores	9 colaboradores	25 colaboradores
2) Qual é o faturamento anual?	R\$ 2 milhões anuais	R\$ 1.8 milhões anuais	R\$ 8 milhões anuais
3) Qual característica tributária da clínica?	Lucro presumido	Lucro presumido	Lucro real
4) Existe alguma empresa que presta serviço de consultoria financeira?	Não, só de contabilidade	Não	Não
5) Existe alguma reunião mensal de resultado e análise de algum indicador?	Não tem	Sim	Somente a diretoria
6) Como está sendo a medição de performance dos médicos da clínica?	Não temos essa operação	Cálculo número de horas	Não existe
7) Quantos médicos estão atuando na clínica?	6 Médicos	2 Médicos	10 médicos
8) Quais são as especialidades médicas atendidas na clínica?	5 Especialidades	Endócrino e Dermatologista	4 especialidades
9) A liderança apresenta algum indicador para os colaboradores?	Não	Não	Não
10) A clínica utiliza algum sistema integrado?	Somente controle da Clínica	Sim, CRM, porém antigo	Sim, sistema Totvs
11) Existe algum controle financeiro?	Em planilha de excel	Sim	Em planilha de excel
12) Quais seriam os indicadores ideias para ajudar na gestão da clínica?	Financeira, resultado e produtividade da clínica	Capacidade por Especialidade; Rateio de Centro de Custos; Fluxo de Caixa e DRE	Contas a pagar, contas a receber, apuração de impostos e DRE gerencial
13) Como uma consultoria poderá ajudar na gestão e maximização do resultado da clínica?	Informações financeiras,	Gestão geral e financeira	Gestão financeira
14) Existe algum indicador de capacidade instalada da clínica?	Não existe até o momento	Análise feita de forma manual	Não existe
15) Quem faz o controle financeiro da clínica?	Escritório de contabilidade	O proprietário da clínica	No excel

Figura 3. Dados obtidos com a pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

Dentro do campo da gestão de clínicas médicas, o objetivo é compreender as necessidades de empresários, médicos, administradores e investidores que precisam tomar decisões estratégicas, isso envolve avaliar a capacidade de crescimento, investimento, aquisições e a produtividade dos médicos que atuam nas clínicas.

As estratégias da pesquisa incluíram as abordagens exploratórias e descritivas para analisar os impactos e as necessidades de gestores, administradores, empresários e colaboradores capazes de fornecer informações relevantes.

Foram coletados dados em fontes disponíveis, como documentos, internet, bancos de dados e técnicas utilizadas nas empresas para diagnóstico.

Com base nos dados da pesquisa, foi possível obter informações sobre as clínicas, incluindo dados quantitativos, como faixa de faturamento (de R\$1,9 milhões a R\$8

milhões), número de colaboradores (de 9 a 25) e quantidade de médicos (de 2 a 10 especialistas). Além disso, na abordagem qualitativa, identificou-se a necessidade de aprimoramento do controle financeiro, do fluxo e dos processos de gestão nas clínicas.

A pesquisa demonstra a necessidade de um instrumento para auxiliar na gestão financeira das clínicas médicas, especialmente devido à falta de conhecimento na interpretação de relatórios financeiros essenciais para a tomada de decisões e para a expansão dos negócios.

As clínicas estudadas possuem diferentes especialidades, com a Clínica 1 atuando em medicina esportiva, metabologia e medicina estética, a Clínica 2 nas especialidades de medicina estética e medicina regenerativa, e a Clínica 3 na clínica geral. A pesquisa visa criar uma solução focada na gestão por meio de indicadores financeiros para auxiliar médicos, empresários, gestores e investidores na compreensão do desempenho das clínicas médicas e de seus investimentos.

3 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico de uma solução de gestão financeira de clínica médica envolve a avaliação das necessidades específicas da clínica, a coleta de informações relevantes e a identificação de soluções adequadas. Aqui estão alguns passos que apontou nas pesquisas e na aplicação do conhecimento de gestão, pode-se seguir o entendimento do diagnóstico e implementar uma solução eficaz.

A seguir o resumo dos principais fatores que ajudam no entendimento do diagnóstico para a evolução da solução de gestão financeira para clínicas médicas.

- **Identificação das Necessidades e Objetivos:**

Começar a entender as necessidades financeiras da clínica, como controle de despesas, aumento da receita, gestão de contas a receber e a pagar, entre outros.

Os objetivos financeiros claros que a clínica deseja alcançar, como melhorar a lucratividade, reduzir custos operacionais, aumentar a eficiência financeira.

Podemos elencar alguns objetivos como: Aumentar Receita, reduzir custos operacionais, gerenciar fluxo de caixa, melhorar e gestão financeira.

- **Avaliação dos Processos Atuais:**

Analisar os processos financeiros atuais da clínica, desde a entrada de dados financeiros até a geração de relatórios.

Identificar pontos de estrangulamento, ineficiências ou áreas de melhoria nos processos existentes.

- **Escolha de uma Solução de Software Financeiro:**

Considerar a implementação de um *software* de gestão financeira, como sistemas de contabilidade ou programas de gestão financeira específicos para clínicas médicas.

Verificar que o *software* escolhido seja capaz de atender às necessidades financeiras da clínica, como contabilidade, faturamento, controle de despesas e relatórios personalizáveis.

- **Integração de Sistemas:**

Se a clínica já utiliza sistemas de gestão de pacientes ou registros médicos eletrônicos (EHR), a proposta é integrar o software financeiro para aprimorar a apuração e precisão dos dados, aproveitando a sinergia entre os sistemas existentes.

- **Treinamento e Educação:**

Garantir que a equipe da clínica esteja devidamente treinada para utilizar o novo *software* financeiro de maneira eficaz. Isso inclui a compreensão de como registrar transações financeiras, gerar relatórios e monitorar indicadores-chave.

- **Monitoramento e Análise Constante:**

Estabelecer um processo de monitoramento contínuo dos indicadores financeiros da clínica, como fluxo de caixa, lucratividade, inadimplência e custos operacionais.

Realizar análises regulares para identificar tendências e tomar decisões informadas para melhorar a situação financeira da clínica. Com o entendimento da direção em que a solução proposta seguirá, será possível entender a dimensão demográfica a ser explorada.

- **Consultoria Financeira:**

Seguir com o aprimoramento do serviço de consultoria de gestão financeira com o foco especializado nas clínicas médicas.

- **Cumprimento Legal e Regulatório:**

Certificar-se que a clínica está em conformidade com todas as regulamentações financeiras e fiscais relevantes, especialmente aquelas específicas em cada serviço de saúde.

- **Ajustes e Melhorias Contínuas:**

Manter o foco de ajustar e aprimorar a solução financeira à medida que as necessidades evoluírem e as circunstâncias financeiras mudarem.

As funcionalidades da solução financeira devem ser baseadas nas necessidades específicas da clínica, e a implementação deve ser feita de maneira cuidadosa e planejada. Além disso, envolver os profissionais de saúde e a equipe financeira da clínica é fundamental para o sucesso da solução.

Seguir com a empresa de consultoria e instrumento de gestão financeira para clínicas médicas no Brasil requer consideração de vários fatores específicos. A seguir estão listados alguns diferenciais e considerações importantes ajudar no esclarecimento da oferta de valor da solução.

Conhecimento do Setor de Saúde:

Entender profundamente as necessidades e desafios do setor de saúde, incluindo regulamentações específicas, fluxos de receita e despesa, reembolso de seguros e requisitos de conformidade, é fundamental para oferecer serviços de consultoria e plataforma de gestão financeira eficazes para clínicas médicas.

O setor da saúde possui é muito relevante para a sociedade e atuar com soluções para esse setor é necessário o entendimento da estrutura, regulamentações e principais tendências.

Compreensão das leis e normas que regem o setor, como a Lei dos Planos de Saúde e as diretrizes da ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar).

Conhecimento das diferentes entidades e níveis de cuidado, desde hospitais e clínicas até a atenção primária e programas de saúde pública.

Atualização sobre as novas tecnologias, práticas emergentes e os principais desafios enfrentados pelo setor, como a sustentabilidade e a acessibilidade.

Expertise Financeira e Tecnológica: Ter uma equipe com experiência sólida em finanças, contabilidade e tecnologia é essencial para desenvolver e implementar soluções eficazes de gestão financeira para clínicas médicas. Isso inclui o desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica amigável ao usuário.

Personalização e Flexibilidade: Oferecer soluções personalizadas e flexíveis que atendam às necessidades específicas de cada clínica médica pode ser um diferencial importante. Isso pode incluir a capacidade de personalizar relatórios financeiros, adaptar-se a diferentes modelos de negócios e fornecer suporte personalizado aos clientes.

Foco em Compliance e Segurança: Garantir que a plataforma de gestão financeira esteja em conformidade com todas as regulamentações relevantes, incluindo leis de privacidade de dados e segurança da informação, é fundamental para construir confiança com os clientes e proteger os dados sensíveis das clínicas médicas.

Treinamento e Suporte Contínuo: Oferecer treinamento abrangente e suporte contínuo aos clientes para garantir que eles possam aproveitar ao máximo a ferramenta de gestão financeira é essencial. Isso pode incluir treinamento inicial, suporte técnico em andamento e recursos educacionais para melhorar a eficácia do uso da ferramenta.

Parcerias Estratégicas: Estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas e organizações do setor de saúde pode ser benéfico para expandir a base de clientes e

umentar a visibilidade da empresa. Isso pode incluir parcerias com provedores de serviços de saúde, associações profissionais e empresas de tecnologia médica.

Inovação Contínua: Investir em pesquisa e desenvolvimento para continuar inovando e melhorando os produtos e serviços é essencial para se manter competitivo no mercado em constante evolução da gestão financeira para clínicas médicas.

3.1 Aporte teórico para apoio à elaboração da proposta de solução para o aproveitamento da oportunidade

No comportamento administrativo, a racionalidade limitada é caracterizada como uma categoria residual; a racionalidade é limitada quando lhe falta consciência. A falta de consciência é fruto, principalmente, de falhas no conhecimento das alternativas, incerteza a respeito de eventos exógenos relevantes e inabilidade no cálculo das consequências (Simon, 1980).

O processo de tomada de decisão é essencial na administração organizacional, e apesar de toda a infraestrutura e recursos alocados em qualquer organização, a tomada de decisão parte eminentemente de uma ação do indivíduo (ser humano). Desta forma, observa-se a atuação do homem nesse processo, os cidadãos e administradores agem no processo de tomada de decisão. O processo de tomada de decisão torna-se essencial para o entendimento do desenvolvimento e das formas e atuações das organizações (Pereira *et al.* 2010). O homem está sempre buscando novos modos de pensar para ajudá-lo a decidir.

A proposta de solução é focada em tecnologia, o desenvolvimento com a integração do fluxo de informações financeiras e os dados estratégicos da gestão da clínica médica. A capacidade de integrar conhecimento e inovação será um desafio enorme, mas será muito importante a interpretação da inovação.

Atuar como fonte de ajuda para a gestão e estratégia da liderança da empresa, a solução será pautada em tecnologia que vai integrar as informações financeiras das clínicas e gerar os indicadores.

Analisando o final da inovação fica claro o processo de uma inovação, ideia, validar a solução, capacidade e implementação.

Conforme definido por Chesbrough (2006), a inovação não é apenas sobre a criação de novos produtos, mas também sobre as integrações bem-sucedidas de novos processos, novos modelos de negócios e novas práticas organizacionais.

O conceito proposto por Chesbrough (2003) destaca a importância de incorporar ideias externas e colaborar com parceiros externos para impulsionar a inovação. Segundo Tidd e Bessant (2018), a inovação de produto refere-se à introdução de novo produto ou a melhoria significativa no produto existente, a inovação de processo como mudanças significativas nos métodos de produção ou nas operações organizacionais. A inovação incremental envolve melhorias graduais em produtos ou processos existentes, mantendo a base existente.

De acordo com Utterback e Abernathy (1975), a inovação radical implica uma mudança fundamental na tecnologia ou no paradigma de produto, muitas vezes resultando em uma redefinição da indústria. Christensen (1997), por sua vez, introduziu a ideia de inovação disruptiva, caracterizada por novos entrantes que oferecem soluções mais simples e acessíveis, desafiando os incumbentes estabelecidos.

A inovação é um processo e precisa ser gerenciado. Sendo assim, para que as empresas sejam sustentáveis e se mantenham competitivas é, mais do que nunca, necessário dar atenção à gestão alinhada com a inovação.

Dessa forma, a gestão da inovação é a estruturação de um conjunto de processos e atividades que permitem que a inovação possa ser contínua em organizações. Para construir um processo de inovação, é preciso definir os gestores responsáveis na empresa são eles que irão zelar pela permanência contínua de uma cultura de inovação.

Para que a inovação tenha alto impacto para os resultados da clínica médica, é preciso desenvolver fundamentos que contribuam para a qualidade de gestão. Esses fundamentos são esforços que a própria organização deve viabilizar e promover. Sendo assim, é importante entender quais são os principais pontos de desenvolvimento da empresa para ter um ambiente mais propício à inovação.

Ao analisar a viabilidade, a ferramenta está segregando os processos em duas partes. Primeiramente, criar uma estratégia de marketing tendo em mente o atingimento dos clientes pelas redes sociais e demais canais digitais (Brandenburg & Stuart Jr., 1996).

As companhias que rapidamente entenderam que o bom uso da tecnologia é fator essencial para o crescimento sustentável, e em alguns casos, à própria sobrevivência, agregaram valor aos seus modelos de negócios (Parker, Alstynne & Choudary, 2018).

Segundo Porter e Kramer (2011), o conceito de valor percebido pelo cliente é impulsionado pela lealdade do cliente e ao longo do tempo vai gerar mais lucratividade para a empresa. A lealdade vem com a orientação do mercado em que atuará. O marketing

ajuda na criação de relacionamento com estratégia para um cenário de muita competitividade. A criação de valor vai sendo percebida a cada ação gerada, e ao longo do tempo a maturação da empresa vai direcionando o processo dinâmico.

Assim, ainda de acordo com Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado, o foco em unir as atividades, a empresa lidera a companhia e faz a união de atividade empresarial e a sociedade. O novo modelo de gestão com a iniciativa de mentalidade social e geração de valor para a sociedade, foco no resultado com efeitos sociais. Assim, o efeito de geração de valor compartilhado reflete que o foco não é somente no lucro, mas nos efeitos das áreas sociais.

A busca da Vantagem Competitiva, está na essência da estratégica que é, para Porter (1985), lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa.

Surge deste entendimento o conceito das cinco forças que regem a competição em um setor. Que são: Clientes – o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor; Fornecedores – Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços; Novos Entrantes em potencial – Novos entrantes trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado; Produtos substitutos – Os substitutos não somente limitam lucros, e a Rivalidade entre os Concorrentes – está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda. Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter (1985) é um método para pensar e avaliar o ambiente externo da organização.

Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para os clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA O APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

De forma geral, o diagnóstico é um sinal para ajudar na análise do problema a ser abordado. A solução proposta é pautada em aproveitamento da oportunidade de negócio, desenvolvimento de solução para apoiar as gestões de clínica médica e ajudará os gestores, médicos e investidores a entender e analisar custos, despesas e informações financeiras. Isso agregará valor e apoiará no entendimento dos indicadores das clínicas médicas.

A gestão de uma empresa segue o fluxo de evolução constante, à medida em que o empresário entende o gerenciamento do negócio e cria valor. Assim, o fluxo de criação de valor para o cliente envolve a compreensão do mercado atuante, histórico e a validação da operação.

Com base nas pesquisas realizadas para o embasamento do diagnóstico, ficou claro que a gestão estratégica e governança são fatores cruciais para entender a capacidade de investimentos, capacidade de crescimento, sobrevivência e geração de resultado. Nesse contexto, uma gestão eficiente por parte dos médicos influencia práticas que visam o desenvolvimento organizacional. Esse é, portanto, o foco da elaboração de uma proposta adequada para a solução a ser oferecida, a qual será descrita de forma mais detalhada a seguir.

4.1 Proposta definida

As estratégias estão intrinsecamente ligadas à compreensão do negócio. No desenvolvimento da solução, o foco é no impacto positivo, aproveitando as capacidades que o próprio negócio oferece em termos de informações. Deste modo, o objetivo é criar uma solução que sustente a liderança de clínicas médicas.

Os indicadores e demonstrações financeiras constituem meios essenciais e relatórios gerenciais que sustentam o crescimento do negócio. Desse modo, ajudarão a corrigir o rumo em caso de problemas identificados ou ações necessárias para aprimorar a governança.

A pesquisa foi realizada por meio de formulários contendo perguntas para a coleta de dados quantitativos e qualitativos de clínicas médicas com diferentes especialidades. A solução tem como objetivo gerar indicadores financeiros para auxiliar médicos,

empresários, gestores e investidores na compreensão do desempenho das clínicas médicas e de seus investimentos.

A formulação das estratégias alternativas visa à criação de valor diferenciado do produto ou serviço em relação aos concorrentes no mercado, representando uma inovação. Assim, a estratégia abordada neste trabalho visa agregar valor ao cliente e compreender como é possível também agregar valor ao mercado em que atua.

Inicialmente, a solução será voltada para serviços B2B nas clínicas médicas, com foco inicial na operação financeira e parcerias com sistemas integrados para abranger toda a cadeia de operações. Posteriormente, planeja-se expandir para novos mercados.

Os estudos realizados proporcionaram a identificação de algumas empresas que oferecem serviços semelhantes, mas com foco final diferente, como a Iclinic, Contabilizei e Conclinic. Os canais de entrada no de gestão de clínicas médicas incluirão participações em congressos, eventos, associações da área de saúde e outros canais relevantes.

A criação de valor ocorrerá por meio da colaboração tecnológica, baseada em três premissas essenciais: reavaliação contínua do modelo de negócios de acordo com as tendências e segmentos emergentes, estruturação de uma plataforma digital sólida para atender os clientes e inovação constante. Os impactos econômicos incluirão a geração de valor, criação de empregos, aumento na arrecadação de impostos, criação de riqueza e crescimento econômico.

4.2 Inovação da Proposta

A solução proposta visa apoiar a gestão de clínicas médicas de saúde humana. Assim, o foco é direcionado à oferta de meios para organizar e formatar os indicadores e processos que atualmente não estão presentes nas clínicas médicas. Dentre os serviços oferecidos, destacam-se os indicadores de gestão para empresários, médicos e investidores, utilizando a base de dados existente na clínica.

Após a implementação da solução, será possível fornecer consultoria para a geração e análise da demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa, relatórios gerenciais e análises verticais e horizontais das demonstrações financeiras, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões, análise de recursos, informações financeiras disponíveis e monitoramento periódico.

Nas pesquisas realizadas, observou-se um cenário em que as clínicas médicas costumavam utilizar escritórios contábeis apenas para a geração de guias de impostos, sem avaliar os efeitos no caixa, no resultado e na situação financeira, em geral. Deste modo, a solução visa preencher essa lacuna, desenvolvendo recursos para a análise dos dados financeiros. Para tanto, os dados necessários para essa solução serão coletados dos sistemas existentes nas clínicas médicas.

Conforme Machado e Vasconcelos (2004) destacam, a inovação é uma estratégia que envolve estudos restritos e segredos organizacionais, tornando a manutenção de um ambiente inovador desafiadora para qualquer organização. A inovação deve estar alinhada com o perfil de cada empresa e sua visão de inovação. A solução pretende ofertar serviços e ajudar na criação de foco na gestão financeira da clínica médica.

O fluxograma para uma plataforma de indicadores financeiros para clínica médica envolve identificar e organizar os processos-chave necessários para coletar, processar e analisar dados financeiros. Segue abaixo o exemplo de fluxograma:

1. Coleta de Dados

○ **Entrada de Dados Financeiros**

- **Faturamento:** Registra receitas provenientes de consultas, procedimentos e outros serviços.
- **Despesas Operacionais:** Registra despesas como salários, aluguel, materiais e outros custos.
- **Pagamentos de Fornecedores:** Registra pagamentos feitos a fornecedores e prestadores de serviços.
- **Recebimentos de Pagamentos:** Registra pagamentos recebidos dos pacientes, seguradoras e operadoras dos planos de saúde.

2. Processamento de Dados

○ **Importação de Dados**

- **Integração com Sistemas de Gestão:** Importa dados financeiros de sistemas contábeis ou de gestão da clínica.

- **Validação de Dados:** Verifica a precisão e a integridade dos dados importados.
- **Classificação e Consolidação**
 - **Classificação de Transações:** Classifica as transações em categorias apropriadas (receitas, despesas etc.).
 - **Consolidação de Informações:** Agrega dados financeiros para análise.

3. Análise de Dados

- **Geração de Relatórios**
 - **Relatórios Financeiros:** Cria relatórios como balancetes, demonstrações de resultados e fluxo de caixa.
 - **Relatórios de Performance:** Analisa indicadores como margem de lucro, custo por consulta e receita por especialidade.
- **Análise de Tendências**
 - **Comparação com Períodos Anteriores:** Compara os dados atuais com dados históricos para identificar tendências.
 - **Análise de Variações:** Identifica e investiga variações significativas nas receitas e despesas.

4. Visualização de Dados

- **Dashboards**
 - **Resumo de Indicadores:** Cria dashboards para visualização de KPIs financeiros e operacionais.
 - **Gráficos e Tabelas:** Utiliza gráficos e tabelas para representar visualmente os dados financeiros.

5. Tomada de Decisões

○ **Análise de Resultados**

- **Avaliação de Desempenho Financeiro:** Avalia a saúde financeira da clínica com base nos relatórios e dashboards.
- **Planejamento e Orçamento:** Utiliza os dados financeiros para planejar orçamentos futuros e estratégias financeiras.

○ **Recomendações**

- **Ações Corretivas:** Sugere ações para melhorar a eficiência financeira e reduzir custos.
- **Oportunidades de Crescimento:** Identifica oportunidades para aumentar a receita e expandir os serviços.

6. Monitoramento e Ajustes

○ **Revisão Contínua**

- **Monitoramento de Indicadores:** Acompanha continuamente os indicadores financeiros para detectar problemas ou oportunidades.
- **Ajuste de Processos:** Faz ajustes nos processos financeiros e operacionais com base nas análises e recomendações.

7. Feedback e Melhoria Contínua

○ **Coleta de Feedback**

- **Feedback dos Usuários:** Coleta feedback dos usuários da plataforma sobre a eficácia dos relatórios e dashboards.

○ **Ajustes na Plataforma**

- **Atualizações e Melhorias:** Implementa melhorias na plataforma com base no feedback recebido e nas mudanças nas necessidades da clínica.

A figura apresentada detalha os processos financeiros, garantindo que sejam gerenciados e analisados de forma eficaz. Isso permite que a clínica tome decisões

direcionadas e estratégicas, visando aprimorar sua performance e alcançar os resultados esperados.

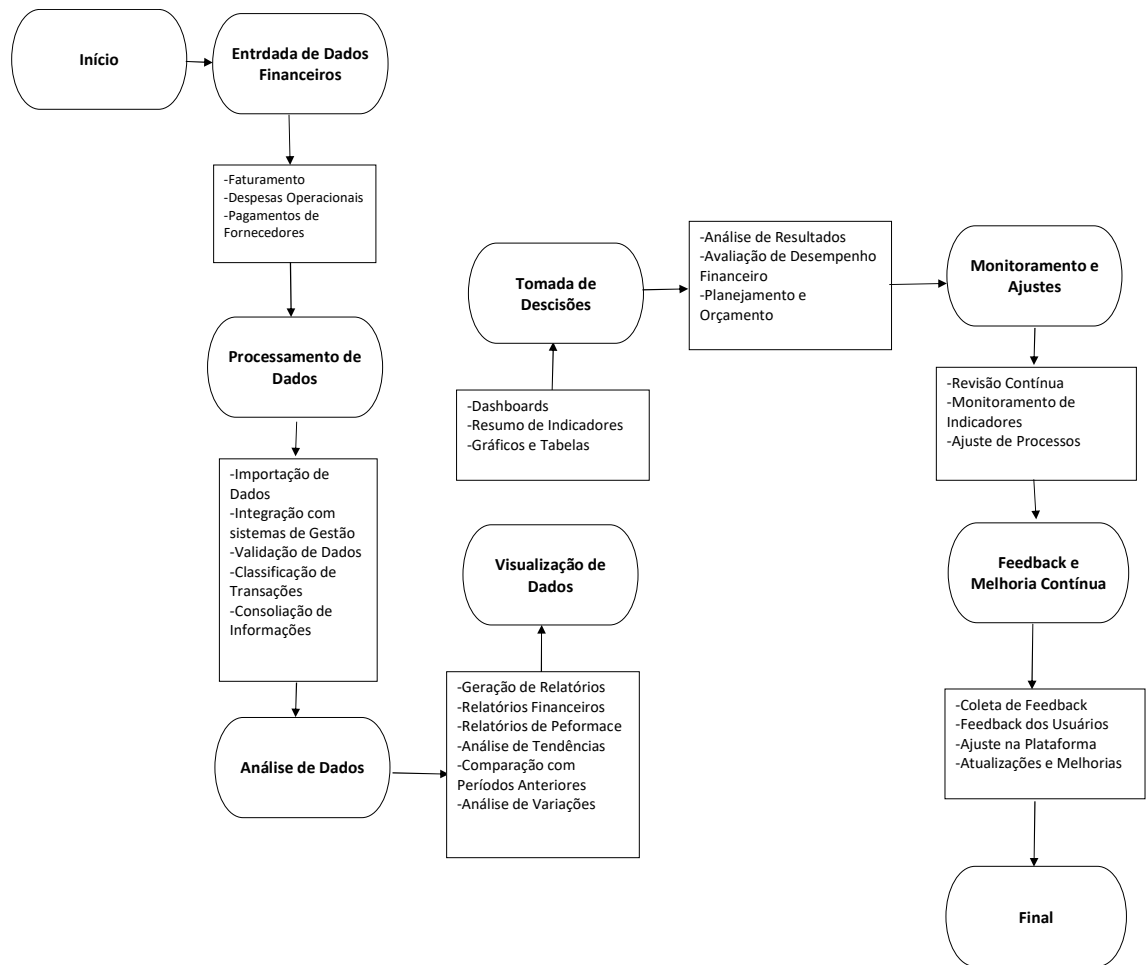


Figura 4. Processos Financeiros

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante disso, Sambiasi, Franklin e Teixeira (2013) afirmam que as pesquisas têm o objetivo de orientar inovações de forma sustentável, gerando valor e resultados para a organização. Uma cadeia de valor sustentável torna a empresa competitiva a longo prazo e reduz o risco de perda para os investidores.

No contexto da gestão de clínicas médicas, é essencial compreender as preocupações dos empresários, médicos administradores e investidores, que precisam tomar decisões fundamentais, avaliar a capacidade de crescimento, investimento, aquisições e a produtividade dos médicos que trabalham nas clínicas. Nesse sentido,

conduziram-se pesquisas exploratórias e descritivas para analisar as necessidades e efeitos nos gestores, administradores e empresários.

Atualmente, o acesso a informações financeiras confiáveis e atualizadas é vital para as empresas, investidores e indivíduos que buscam tomar decisões em um ambiente de negócios em constante mudança. Nesse cenário, a criação de uma plataforma que possibilite acesso contínuo a indicadores financeiros atualizados e abrangentes face às crescentes demandas do mercado e dos consumidores é uma iniciativa favorável ao apoio na busca por inovação e diferenciais competitivos.

A necessidade de inovação nesse campo é evidente, considerando o ritmo acelerado das mudanças econômicas, regulatórias e tecnológicas. Para criar uma plataforma de indicadores financeiros inovadora e altamente eficaz, é essencial adotar algumas abordagens-chave, tais como:

Fontes de Dados Diversificadas: A inovação começa com a coleta de dados de fontes diversas, incluindo fontes tradicionais, como relatórios financeiros, e fontes modernas, como dados em tempo real e redes sociais. A integração de dados de múltiplas fontes pode proporcionar uma visão mais completa do panorama financeiro.

Inteligência Artificial e Análise de Dados Avançado: A aplicação de técnicas de inteligência artificial, aprendizado de máquina e análise de dados avançada permite a identificação de tendências e *insights* valiosos nos indicadores financeiros. Algoritmos de *machine learning* podem prever eventos futuros com base em dados históricos, fornecendo vantagens competitivas aos usuários da plataforma.

Personalização e Interatividade: Oferecer aos usuários a capacidade de personalizar os indicadores financeiros que desejam monitorar e interagir com gráficos, relatórios e análises é crucial. Uma plataforma inovadora deve se adaptar às necessidades individuais, permitindo que os usuários acessem informações relevantes de maneira eficiente.

Segurança e Conformidade: Em um ambiente financeiro altamente regulamentado, a segurança dos dados e a conformidade com as normas são aspectos críticos. A inovação também se estende à segurança cibernética, com a implementação de medidas avançadas para proteger os dados financeiros dos usuários.

Mobilidade e Acessibilidade: Garantir que a plataforma seja acessível em dispositivos móveis e ofereça uma experiência amigável para dispositivos móveis é

essencial na era da mobilidade. Isso permite que os usuários acessem indicadores financeiros de qualquer lugar e a qualquer momento.

Educação e Suporte: Além de fornecer dados, uma plataforma inovadora pode oferecer recursos educacionais e suporte personalizado para ajudar os usuários a compreenderem e tirar o máximo proveito das informações financeiras disponíveis.

Resumidamente, a inovação na concepção de uma plataforma de indicadores financeiros está intrinsecamente vinculada à capacidade de coletar, analisar e apresentar dados de forma eficiente e pertinente. A solução que integra tecnologia avançada, personalização, segurança e mobilidade estará pronta para atender às demandas em constante evolução de um ambiente financeiro dinâmico. Ao adotar essas estratégias, compreende-se que a solução continuará proporcionando aos clientes as soluções necessárias para ajudar na inteligência dos negócios.

As pesquisas revelam que clínicas médicas bem-sucedidas conseguem superar os desafios enfrentados por meio de uma combinação de planejamento financeiro sólido, eficiência operacional e foco na satisfação do paciente. Além disso, contar com profissionais qualificados em gestão financeira e buscar orientação especializada são importantes para enfrentar esses desafios de forma mais eficaz.

Para avaliar o desempenho de uma clínica médica, é essencial monitorar uma variedade de indicadores operacionais, financeiros e estratégicos. Cada tipo de indicador oferece uma perspectiva diferente sobre como a clínica está funcionando e onde há oportunidades para melhorias. Segue detalhamentos por categoria:

Indicadores Operacionais

Volume de Pacientes:

- Número total de pacientes atendidos.
- Número de novas consultas versus consultas de acompanhamento.

Tempo de Espera:

- Tempo médio de espera para uma consulta.
- Tempo médio de atendimento por paciente.

Taxa de Ocupação:

- Percentual de ocupação das salas de atendimento ou consultórios.

Taxa de Cancelamento e Não Comparecimento:

- Percentual de consultas canceladas ou não comparecidas pelos pacientes.

Eficiência do Atendimento:

- Tempo médio de atendimento por procedimento ou especialidade.

Satisfação do Paciente:

- Pontuações de satisfação coletadas através de pesquisas pós-consulta.

Indicadores Financeiros

Receita Total:

- Receita gerada por consultas, procedimentos e serviços.

Custo de Operação:

- Despesas operacionais, incluindo salários, aluguel, equipamentos e insumos médicos.

Lucro Líquido:

- Receita total menos despesas totais e impostos.

Margem de Lucro:

- Lucro líquido dividido pela receita total, expresso como percentual.

Fluxo de Caixa:

- Diferença entre entradas e saídas de dinheiro em um período.

Custo por Paciente:

- Custo médio de atendimento por paciente, incluindo todas as despesas.

Indicadores Estratégicos

Crescimento da Clínica:

- Aumento no número de pacientes, receitas e número de consultas ao longo do tempo.

Participação de Mercado:

- Percentual de participação no mercado local de clínicas médicas.

Índice de Retenção de Pacientes:

- Percentual de pacientes que retornam para consultas ou tratamentos contínuos.

Expansão de Serviços:

- Número e sucesso de novos serviços ou especialidades introduzidas.

Investimento em Tecnologia:

- Percentual do orçamento investido em tecnologia e inovação para melhorar o atendimento e a eficiência.

Compliance e Qualidade:

- Conformidade com regulamentações e padrões de qualidade estabelecidos por órgãos reguladores.

Monitorar e analisar esses indicadores ajudam a clínica a identificar as áreas de sucesso e onde melhorias são necessárias, garantindo uma gestão mais eficaz e uma operação sustentável a longo prazo.

A criação da ferramenta seguirá com os testes e aperfeiçoamentos, focando em minimizar os erros e riscos na funcionalidade. A execução do *Minimum Viable Product* (MVP) é uma prática à qual se recorrerá para dar sequência à implantação da plataforma. O MVP consiste em executar um produto ou serviço com o menor investimento possível, obter o retorno da clientela e, então, fazer o lançamento da ferramenta ou serviço ofertado (Stevenson, Burnell & Fisher, 2024).

O primeiro passo é desenvolver um modelo composto por módulos com funções bem definidas, que sejam compatíveis com diversas tecnologias. O modelo da Internet tem se mostrado eficaz ao longo das décadas, adaptando-se a novas tecnologias que surgem constantemente. O desafio reside na definição dos protocolos e tecnologias específicos para cada módulo, também conhecidos como camadas.

A criação da plataforma incorporará tecnologias avançadas, incluindo o uso do Google Cloud e do software TensorFlow para Machine Learning. Além disso, será oferecido treinamento online para facilitar o aprendizado e o domínio dessas ferramentas.

Pretende-se, enfim, que a solução seja uma inovação no apoio à sustentação da viabilidade do negócio, com a oferta de recursos que preenchem lacunas de mercado. Reconhece-se, contudo, que a avaliação da efetividade da inovação será efetuada mediante coleta de *feedback* dos clientes e depende de contínuo acompanhamento das tendências de mercado.

5 INTERVENÇÃO

À medida que se identificam as dificuldades enfrentadas pelos gestores das clínicas médicas, torna-se evidente a complexidade na interpretação das informações financeiras por parte deles. As empresas buscam não apenas identificar e minimizar suas fraquezas, mas também maximizar seus pontos fortes para melhorar a rentabilidade. A intervenção efetiva é baseada em um diagnóstico detalhado e na consideração da realidade organizacional. Esse processo não só corrige falhas existentes, mas também estabelece padrões para uma operação mais eficiente e sustentável.

Ao analisar as dificuldades enfrentadas pelos gestores de clínicas médicas, observa-se uma lacuna significativa no entendimento das informações financeiras. Para superar esse desafio, as empresas focam em corrigir fraquezas e otimizar seus pontos fortes, com o objetivo de aumentar a rentabilidade. A intervenção, fundamentada em um diagnóstico abrangente e adaptado à realidade organizacional, não só identifica áreas para melhoria, mas também facilita a definição de padrões claros e alcançáveis. Essa abordagem estratégica estabelece uma base sólida para aprimorar o desempenho financeiro e operacional das clínicas médicas. A solução visa contribuir com a agilidade e facilidade para o gestor da clínica, médico ou colaborador que o utilizará para tomar decisão.

O entendimento de quais são os principais *stakeholders* envolvidos ficou claro com o delineamento da rede de valor. A análise do perfil do mercado e a pesquisa de campo ajudaram a avaliar ou identificar o caminho a ser percorrido no desenvolvimento da solução proposta. Desse modo, chegou-se à identificação dos recursos tecnológicos, humanos, financeiros e processuais demandados para a concretização da proposta.

A solução proposta será uma ferramenta ágil e de fácil utilização, direcionada principalmente aos gestores de clínicas, médicos ou colaboradores envolvidos no processo decisório. As dificuldades enfrentadas são compreendidas à medida que se

identifica as necessidades do mercado e se define o foco de atuação. Assim, o entendimento dos *stakeholders* foi aprimorado com a criação de uma rede de valor, cuja análise do mercado e pesquisa de campo auxiliaram na identificação do caminho a ser percorrido para o desenvolvimento da solução.

Os recursos necessários envolvem aspectos tecnológicos, humanos, financeiros e processuais, visando uma implantação eficiente e ágil da solução.

5.1 Estratégia das Mudanças

A questão da sustentação destaca a importância de estabelecer indicadores de desempenho; sem medições, não é possível compreender o progresso do projeto. O SLA (Service Level Agreement), desempenha um papel crucial ao fornecer um suporte para monitorar e avaliar o progresso da implementação da ferramenta. Ele ajuda a garantir que os níveis de serviço acordados sejam cumpridos, oferecendo uma forma clara de medir a eficácia e o andamento da implantação.

O planejamento, elaboração e execução são as principais etapas do gerenciamento e condução de qualquer projeto. Seguir uma sequência rigorosa, cumprindo regras e requisitos, é fundamental para evitar margens de erro que possam comprometer o planejamento ou resultar em surpresas inesperadas durante a execução. Compreender a amplitude do negócio e estabelecer um caminho claro a seguir são passos essenciais. Além disso, a eficiência operacional dos recursos desempenha um papel crucial para garantir o bom andamento do projeto de implantação.

O projeto é mais que uma ideia, é uma oportunidade de mudar, alcançar novas áreas e até potencializar a produtividade do negócio. Nos tempos atuais, a transformação digital modificou a forma de se pensar, produtos e serviços.

É de suma importância identificar pontos de melhoria e readequar a cultura organizacional à efetivação das novas mudanças, apontar as prioridades, direcionar procedimentos administrativos voltados para o objetivo final, garantir que os profissionais e colaboradores estejam alinhados sob uma perspectiva única, são exemplos práticos que facilitam a adesão processual; ou seja, abrem espaço para que o projeto não sofra com obstáculos internos.

Durante o andamento de um projeto e o cumprimento das atividades previamente estabelecidas, o gestor irá se deparar com novas informações, condicionais, problemas,

soluções, entre inúmeras variáveis compatíveis com a aplicação prática das ideias colocadas em pauta.

O plano de intervenção para a solução proposta é estruturado considerando como elementos essenciais:

Diagnóstico Financeiro: Realizar uma análise detalhada da situação financeira atual da clínica, incluindo receitas, despesas, fluxo de caixa, inadimplência, custos operacionais, entre outros.

Identificação de Necessidades: Identificar as principais áreas de necessidade e oportunidades de melhoria na gestão financeira da clínica, como controle de custos, aumento da eficiência operacional, redução da inadimplência, entre outros.

Definição de Objetivos Financeiros: Estabelecer objetivos claros e mensuráveis para a gestão financeira da clínica, como aumento da rentabilidade, redução de despesas, melhoria do fluxo de caixa, entre outros.

Seleção da Solução de Gestão Financeira: Pesquisar e selecionar uma solução de gestão financeira adequada às necessidades específicas da clínica, levando em consideração fatores como - funcionalidades oferecidas, custo, facilidade de uso e suporte técnico disponível.

Implementação da Solução: Implementar a solução de gestão financeira escolhida na clínica, incluindo treinamento da equipe, configuração do sistema de acordo com as necessidades da clínica e integração com outros sistemas existentes, se aplicável.

Monitoramento e Avaliação: Monitorar continuamente o desempenho da solução de gestão financeira e realizar avaliações periódicas para garantir que os objetivos financeiros da clínica estejam sendo alcançados e identificar áreas para ajustes ou melhorias.

Ajustes e Melhorias: Com base nos resultados do monitoramento e avaliação, realizar ajustes na solução de gestão financeira e implementar melhorias adicionais conforme necessário para garantir a eficácia contínua da gestão financeira da clínica.

Capacitação da Equipe: Investir na capacitação contínua da equipe da clínica em relação ao uso eficaz da solução de gestão financeira e boas práticas de gestão financeira em geral.

Pontos fortes e fracos: As principais forças e fragilidades identificadas são apresentadas na Figura 5.

Área Monitorada	Sinais Fortes Identificados	Sinais Fracos Identificados
Criar a plataforma	Gerar gestão para o mercado	Captura de dados e informações pelos concorrentes
Parceirias com ERP's		
Marketing na rede social	Gerar dúvidas e curiosidades	Gerar dúvidas e vontade de entender a plataforma Risco de ficar na mão de uma única solução ou demorar para ter uma nova
Contatos com concorrentes		
Risco de depender de alguns fornecedores		

Figura 5. Pontos fortes e fragilidades

Fonte: Elaborada pelo autor

É fundamental garantir a replicação fiel do que foi estruturado no plano de gerenciamento do projeto. No entanto, o líder, que possui autoridade para tomar decisões, deve também permitir e promover o aprimoramento contínuo com base em erros e aprendizados. Em resumo, para alcançar resultados satisfatórios, é essencial que todos os esforços sejam continuamente ajustados e aprimorados com base nas lições aprendidas.

A preparação do terreno empresarial não é somente técnica, é mental e estrutural. Com a base estrutural de suportes tecnológicos e a eficiência operacional assegurada por uma cultura orientada à inovação, o potencial humano encontrará um campo aberto para atingir o ápice estratégico, em prol de mais produtividade, engajamento e mobilização, três componentes obrigatórios para a realização de um projeto inclinado ao sucesso.

5.2 Realizações do projeto até o presente momento

O desenvolvimento do projeto envolve ações simultâneas em diversas áreas. Inicialmente, foi realizada a etapa de registro da marca, seguida pelo design do logotipo e a formalização da identidade visual. Em paralelo, ocorreu o desenho e desenvolvimento da plataforma. Cada uma dessas frentes foi coordenada de maneira cuidadosa para garantir a integração e a conclusão eficaz da solução proposta. O projeto continua focado em oferecer uma solução eficiente para apoiar a gestão. A seguir, destacam-se os principais ganhos potenciais da implementação:

Implementação da Plataforma: Integrar uma plataforma de gestão financeira para proporcionar à clínica maior transparência e controle sobre as operações financeiras.

Automação de Processos Operacionais: Por meio da plataforma, automatizar diversos processos operacionais, otimizando a produtividade da equipe e reduzindo erros associados a tarefas manuais.

Fortalecimento dos Controles Financeiros: Estabelecer controles financeiros robustos, facilitando o acompanhamento preciso de receitas, despesas e fluxo de caixa, além de garantir o cumprimento de prazos e a redução de riscos financeiros.

Melhoria na Análise de Dados: Com acesso a informações financeiras em tempo real, os gestores da clínica podem realizar análises mais aprofundadas e impulsionando o crescimento sustentável da clínica.

Aumento da Eficiência Operacional: As melhorias implementadas serão cruciais para impulsionar a eficiência operacional, resultando em serviços mais ágeis e de qualidade para as clínicas médicas. Essas conquistas até o momento demonstram nosso comprometimento contínuo em alcançar os objetivos estabelecidos pelo projeto, fornecendo às clínicas médicas as ferramentas essenciais para garantir sucesso e prosperidade futuros.

5.2.1 Registro da Marca

Uma das diversas ações simultâneas conduzidas ao longo da execução do projeto foi o registro da marca. Assim, a plataforma e suas soluções, centradas em consultoria financeira, suporte de gestão e indicadores para a administração, demandavam a criação de uma identidade distintiva e o registro dessa marca junto ao INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Para isso, recorreu-se aos serviços de uma empresa especializada nesse tipo de procedimento. Após uma série de estudos e análises de diferentes conceitos e ideias, chegou-se à definição da marca Q-VALUE.

Em 30 de agosto de 2023, efetuou-se o requerimento de registro da marca junto ao INPI, e em 19 de setembro de 2023, ele foi publicado na Revista de Propriedade Industrial (RPI), com o número de registro 2750, na classe NCL 35, página 254.

5.2.2 Criação do logotipo e identidade visual

Seguindo com as ações em paralelo, outra atividade foi a criação de uma identidade visual a Q-VALUE em que as cores e letras destinam-se a evidenciar a marca e relacioná-la com o serviço proposto.

Com a pesquisa de identidade visual, constatou-se que ela exerce uma influência significativa na percepção que o público tem da empresa. Vai além do simples logotipo, fotos, cores e tipografias; é a soma de todos esses elementos visuais que molda a impressão que o público tem da empresa. Todos esses componentes contam uma história, que deve estar alinhada com os valores da empresa para não gerar confusão ou até mesmo decepcionar a audiência. Compreendendo essa importância, avançou-se com o processo de criação da identidade visual, considerando os seguintes aspectos:

Definição do Público-alvo: O processo de identificação do público é o primeiro passo para criar uma identidade visual eficaz. Sem compreender exatamente para quem se está falando, é difícil saber o que e como dizer. Uma abordagem útil é imaginar: quem seria o amigo ideal da marca, explorando detalhes como idade, gênero, localização, renda, profissão, entre outros.

Determinação da Personalidade da Marca: Após compreender quem é o público-alvo, o próximo passo é determinar **como transmitir visualmente a personalidade da marca**. No entanto, por meio da identidade visual, é possível comunicar muito mais do que simples palavras. Referências visuais adicionam uma dimensão do negócio.

Desenho do Logotipo: Todas as grandes marcas possuem um logotipo, um elemento que deve estar relacionado aos outros que compõem a identidade visual, de modo que o **público associe a marca ao logotipo, transferindo as percepções sobre a marca para ele**. Portanto, o logotipo vai além do desenho de um símbolo ou grafia.

Escolha da Tipografia Adequada: A seleção de tipografia pode ser desafiadora, especialmente porque as marcas seguem tendências que podem rapidamente tornar-se obsoletas.

Criação de uma Paleta de Cores Coesa: As cores desempenham um papel fundamental na identidade visual, e cada cor tem uma psicologia que influencia a percepção da marca.

Definição do Estilo Fotográfico e de Ilustrações: A fotografia é crucial na identidade visual, desde imagens de produtos/serviços até publicidade. Neste estágio, é essencial estabelecer diretrizes claras sobre o tipo de imagens e tratamentos visuais que são ou não adequados à marca.

Uma vez definida a identidade visual, elaborou-se uma apresentação para início da divulgação do negócio a seu público-alvo.

5.2.3 Aproveitamento da Oportunidade

Desenvolver e concluir uma plataforma de gestão financeira para clínicas médicas demanda um planejamento meticuloso e uma abordagem estratégica. Quando este relatório foi elaborado, os detalhes de constituição da plataforma já estavam definidos, porém, ainda sem a implementação concretizada. **O projeto prossegue e encontra-se em fase de desenvolvimento e testes de validação do principal instrumento tecnológico, que depende de finalização do *software* requerido.**

A continuidade ao desenvolvimento da plataforma conta com o apoio de uma empresa contratada para esse fim. O responsável técnico é um profissional brasileiro da área de tecnologia, sócio fundador de uma empresa de desenvolvimento de *software* sediada no Canadá. Trata-se de uma ação empreendedora conjunta, iniciada em decorrência dos laços de amizade entre o autor deste trabalho, experiente em gestão financeira e contábil, e o citado empresário da área de tecnologia.

Os passos essenciais captados nos estudos para o desenvolvimento da plataforma Q-VALUE foram:

Pesquisa e Análise de Requisitos: Realizou-se uma pesquisa de mercado para entender as necessidades específicas das clínicas médicas em termos de gestão financeira.

Identificaram-se os recursos e funcionalidades essenciais que a plataforma deve ter, como acompanhamento de receitas e despesas, gestão de **faturamento, controle de estoque e relatórios financeiros**.

Definição de Escopo e Funcionalidades: Com base na pesquisa, foi possível definir o escopo do projeto, incluindo as funcionalidades principais e secundárias da plataforma. As funcionalidades foram priorizadas de acordo com a importância e viabilidade para o desenvolvimento inicial.

Design e Arquitetura da Plataforma: Elaborou-se um *design* de arquitetura para a plataforma, incluindo a estrutura de banco de dados, interfaces de usuário e fluxo de informações, buscando garantir que o *design* fosse **intuitivo e amigável para os usuários**.

Desenvolvimento e Implementação: A plataforma está sendo desenvolvida de acordo com o *design* e os requisitos definidos, utilizando tecnologias adequadas para **garantir segurança, escalabilidade e desempenho**. Os passos seguintes envolvem testar a plataforma exaustivamente para identificar e corrigir quaisquer erros ou problemas antes do lançamento.

Integração com Sistemas Existentes: Integrar a plataforma de gestão financeira com outros sistemas utilizados pela clínica, como sistemas de gestão de consultórios médicos ou sistemas de faturamento.

Treinamento e Suporte: Fornecer treinamento adequado para os funcionários da clínica sobre como utilizar a plataforma de forma eficaz, estabelecendo um sistema de suporte para lidar com dúvidas, problemas técnicos e solicitações de melhoria após o lançamento.

Iteração e Melhoria Contínua: Organizar um fluxo de informações para receber *feedback* dos usuários e realizar iterações na plataforma com base nesse *feedback*. Continuar monitorando as necessidades do mercado e atualizando a plataforma regularmente para garantir sua relevância e eficácia contínuas, e desenvolver uma plataforma de gestão financeira para clínicas médicas é um processo complexo, que requer colaboração entre desenvolvedores de software, especialistas em gestão financeira e profissionais de saúde. Ao seguir esses passos e manter o foco nas necessidades dos usuários, pretende-se consolidar a proposta de ter uma solução eficaz e bem-sucedida.

5.3 Modelo de negócio

No desenvolvimento do projeto, adotou-se o **modelo de negócios no formato Canvas**, com base em Osterwalder e Pigneur (2010), que abrange diversos aspectos cruciais para o sucesso do empreendimento. **A construção do modelo contempla os seguintes elementos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de vendas, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chaves, atividades-chaves, parcerias-chaves e estrutura de custos.**

Esse modelo proporciona uma visão abrangente e estruturada do negócio, permitindo identificar oportunidades, otimizar processos e desenvolver estratégias eficazes para alcançar os objetivos pretendidos.

No caso em foco, as definições dos elementos do modelo foram as apresentadas a seguir.

Segmentos de Clientes:

- Clínicas médicas independentes
- Clínicas especializadas (ex: oftalmologia, dermatologia)
- Clínicas de pequeno a médio porte
- Clínicas que buscam melhorar sua gestão financeira e eficiência operacional

Proposta de Valor:

- Gestão financeira integrada e eficiente
- Automatização de processos de faturamento e cobrança
- Acompanhamento em tempo real do fluxo de caixa e performance financeira
- Geração de relatórios e análises para tomada de decisão
- Suporte na otimização de custos e aumento da rentabilidade

Canais de Vendas:

- Vendas diretas (equipe de vendas interna)
- Parcerias com associações médicas e grupos de clínicas
- Marketing digital (redes sociais, SEO, conteúdo relevante)
- Eventos e conferências da indústria médica

Relacionamento com Clientes:

- Suporte técnico e atendimento ao cliente dedicado
- Treinamento e capacitação para o uso da plataforma
- Feedback e interação contínua para melhorias na plataforma
- Comunicação regular sobre atualizações e novos recursos

Fontes de Receita:

- Assinaturas mensais/anuais da plataforma
- Modelos de preços baseados no número de médicos ou funcionários da clínica
- Pacotes premium com recursos adicionais e suporte prioritário, Taxas por transação (por exemplo, processamento de pagamentos)

Recursos-Chave:

- Equipe de desenvolvimento de software
- Especialistas em finanças e contabilidade
- Equipe de suporte ao cliente
- Infraestrutura de tecnologia (servidores, armazenamento de dados)
- Parcerias estratégicas com fornecedores de serviços financeiros

Atividades-Chave:

- Desenvolvimento e manutenção contínua da plataforma
- Atendimento ao cliente e suporte técnico
- Atualização e melhoria dos recursos da plataforma
- Marketing e vendas para atrair novos clientes

Parcerias-Chave:

- Instituições financeiras para integração de serviços de pagamento
- Empresas de segurança cibernética para garantir a proteção dos dados dos clientes
- Associações médicas e grupos de clínicas para promoção da plataforma
- Fornecedores de serviços de nuvem para hospedagem e armazenamento de dados

Estrutura de Custos:

- Desenvolvimento e manutenção da plataforma de software
- Custos com pessoal (salários, benefícios)
- Custos de marketing e vendas
- Despesas com infraestrutura de tecnologia (servidores, armazenamento)
- Custos de suporte ao cliente e atendimento

<i>Parceiros Chaves</i>	<i>Atividades Chaves</i>	<i>Proposta de Valor</i>	<i>Relacionamento com Cliente</i>	<i>Segmentos de Clientes</i>
Instituições financeiras para integração de serviços de pagamento Empresas de segurança cibernética para garantir a proteção dos dados dos clientes Associações médicas e grupos de clínicas para promoção da plataforma Fornecedores de serviços de nuvem para hospedagem e armazenamento de dados Sistemas Totvs, SAP, Oracle e Cfinan Contabilizei, XPAY e Itaú Suportes Congressos, Eventos e entidades médicas	Desenvolvimento e manutenção contínua da plataforma Atendimento ao cliente e suporte técnico Atualização e melhoria dos recursos da plataforma Marketing e vendas para atrair novos clientes	Gestão financeira integrada e eficiente Automatização de processos de faturamento e cobrança Acompanhamento em tempo real do fluxo de caixa e performance financeira Geração de relatórios e análises para tomada de decisão Suporte na otimização de custos e aumento da rentabilidade	Suporte técnico e atendimento ao cliente dedicado Treinamento e capacitação para o uso da plataforma Feedback e interação contínua para melhorias na plataforma Comunicação regular sobre atualizações e novos recursos	Clinicas médicas independentes Clinicas especializadas (ex: oftalmologia, dermatologia) Clinicas de pequeno a médio porte Clinicas que buscam melhorar sua gestão financeira e eficiência operacional
	<i>Recursos Chaves</i>		<i>Canais de Vendas</i>	
	Equipe de desenvolvimento de software Especialistas em finanças e contabilidade Equipe de suporte ao cliente Infraestrutura de tecnologia (servidores, armazenamento de dados) Parcerias estratégicas com fornecedores de serviços financeiros		Vendas diretas (equipe de vendas interna) Parcerias com associações médicas e grupos de clínicas Marketing digital (redes sociais, SEO, conteúdo relevante) Eventos e conferências da indústria médica	
<i>Fontes de Custos</i>			<i>Fontes de Receitas</i>	
Desenvolvimento e manutenção da plataforma de software Custos com pessoal (salários, benefícios) Custos de marketing e vendas Despesas com infraestrutura de tecnologia (servidores, armazenamento) Custos de suporte ao cliente e atendimento			Assinaturas mensais/anuais da plataforma Modelos de preços baseados no número de médicos ou funcionários da clínica Pacotes premium com recursos adicionais e suporte prioritário Taxas por transação (por exemplo, processamento de pagamentos) Serviços de consultoria financeira e suporte a gestão	

Figura 6. Modelo de Negócios

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Osterwalder e Pigneur (2010).

6 AVALIAÇÃO

Os indicadores quantitativos e qualitativos foram obtidos por meio das pesquisas e acompanhamentos realizados. Com base nos dados coletados, foi possível obter uma compreensão detalhada das clínicas analisadas. Os dados quantitativos revelam que o faturamento das clínicas varia entre R\$ 1,9 milhões e R\$ 8 milhões, com um número de colaboradores que vai de 9 a 25 e de 2 a 10 médicos especialistas atuando em cada clínica.

Na abordagem qualitativa, foram evidenciadas a necessidade e a carência de controle financeiro, a ausência de um fluxo estruturado e processos de gestão profissional nas clínicas, além da compreensão da importância da implementação de processos internos eficazes. As informações levantadas nas pesquisas contribuíram para o entendimento da funcionalidade operacionais das clínicas.

O monitoramento da implantação é o ato de acompanhar todo o ciclo de vida do gerenciamento de projetos para garantir que o projeto e suas atividades estejam no caminho certo. O caminho do monitoramento e controle sempre ajuda a ter uma visão próxima de como segue a implantação.

O fluxo de avaliação envolvido na criação da ferramenta de gestão consiste em analisar as informações coletadas por meio do monitoramento. A partir dessa análise, será possível tomar decisões informadas. Por exemplo, com os dados coletados, pode-se avaliar se o cronograma está sendo seguido adequadamente, se há necessidade de acelerar o ritmo ou se o andamento está dentro da normalidade para cumprir os prazos estabelecidos.

Saber analisar os processos da implantação que permite identificar onde as coisas começaram a dar errado e dar tempo para intervenção, desta forma, identificando um problema cedo o suficiente para evitar. Na pior das hipóteses, essa análise valiosa que podem ser usadas para melhorar fluxos de trabalho futuros. O processo de avaliação da implantação da plataforma quanto mais estiver aprofundado mais ajudar no monitoramento.

Os indicadores sempre vão ajudar a entender como está o rumo da implantação da ferramenta e se é necessária alguma intervenção ou mudança de rota. Os indicadores Financeiros, Operacionais e Estratégicos, por sua vez, ajudam na gestão e são parâmetros para avaliações do fluxo de negócio da clínica médica.

O fluxo de monitoramento em tempo real ajudará avaliar as decisões assertivas e o desempenho. A otimização de cada indicador ajuda a reduzir prazos, gastos elevados e ajuda na garantia da eficiência a todo momento. Por fim, a avaliação ajuda a entender o caminho, recursos alocados, eficiência, eficácia e uma visão do resultado, de forma a entender a clareza dos resultados e deixar claro para todos os envolvidos que sempre terá espaço para melhorias.

O monitoramento e avaliação da implantação vão permitir mostrar o progresso e as melhorias necessárias para o bom andamento. Assim, tais funções da ferramenta exigirão muito controle e recursos tecnológicos para gerenciar todo o processo. Para garantir a eficácia, será essencial realizar uma análise detalhada dos resultados obtidos.

- **Análise dos Resultados da Avaliação**

Com base nos dados da pesquisa realizada, foi possível compreender os fluxos operacionais das clínicas abordadas. Para os quantitativos, foi obtida uma taxa de faturamento variando de R\$ 1.9 milhões a R\$ 8 milhões, quantidade de colaboradores de 9 a 25 e a quantidade de médicos atuantes nas clínicas de 2 a 10 especialistas.

Quanto à eficácia do processo de avaliação dos resultados esperados da implantação da plataforma, esta aumenta de acordo com o nível de detalhamento, o que, por sua vez, facilita um monitoramento mais preciso e eficiente. A seguir destaca-se alguns dos resultados esperados com a aplicação da solução:

- Redução do tempo total de execução dos processos;
- Aumento de produtividade da organização;
- Otimização de recursos com automatização do processo de resultado;
- Maior integração entre os relatórios;
- Gerenciamento e aprimoramento da base de análise financeira;
- Apoiar os gestores ou usuários com informações claras e objetivas;
- Coleta automática dos indicadores;
- Monitoramento em tempo real dos processos;
- Geração de dados estratégicos definidos no módulo de indicadores;
- Solução completa integrada com os sistemas integrados.

A avaliação de uma ferramenta de gestão financeira para clínicas médicas pode abordar diversos aspectos importantes, tais como:

Funcionalidades Essenciais: Avaliar se a ferramenta oferece funcionalidades essenciais para atender às necessidades específicas de uma clínica médica, como controle de despesas, gestão de receitas, faturamento, controle de estoque de medicamentos e materiais médicos, entre outros.

Usabilidade e Interface: Verificar se a interface da ferramenta é intuitiva e fácil de usar, garantindo que a equipe da clínica possa navegar facilmente pelo sistema e realizar tarefas sem complicações.

Customização e Flexibilidade: Avaliar a capacidade da ferramenta de se adaptar às necessidades individuais da clínica, permitindo customizações e ajustes conforme necessário para atender aos processos específicos da clínica.

Integração com Outros Sistemas: Verificar se a ferramenta pode ser integrada com outros sistemas utilizados pela clínica, como sistemas de prontuário eletrônico, sistemas de agendamento de consultas e sistemas de gestão de estoque, garantindo uma integração perfeita e evitando a duplicação de esforços.

Segurança e Conformidade: Avaliar as medidas de segurança implementadas pela ferramenta para proteger os dados financeiros e de pacientes da clínica, garantindo conformidade com regulamentações de privacidade de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil.

Suporte Técnico: Verificar a disponibilidade de suporte técnico oferecido pela empresa fornecedora da ferramenta, incluindo canais de comunicação, tempos de resposta e qualidade do suporte

Quanto aos efeitos do projeto em relação à criação de valor para os diferentes stakeholders envolvidos, efetuou-se uma análise preliminar que resultou nas definições apresentadas na Figura 7. A ilustração considera a rede de criação de valor, com a identificação dos principais *stakeholders* e efeitos que se espera proporcionar a cada um deles com o projeto. A demanda de suporte e apoio interligando cliente, fornecedores, sociedade e concorrentes para a plataforma de gestão de clínicas médicas.

<i>Rede de valor</i>	<i>Stakeholder</i>	DEMANDA (necessidade)	VALOR CRIADO
Canais Externos	Planos de Saúde, Rede Social e Associações	Captar Informações	Interação com o mercado e dados para ações
Clientes	Clinicas médicas, Medicos e gestores	Entender as necessidades	Solução e interação com o cliente
Relacionamentos	Totvs, SAP, Oracle e Cfinan	Suporte e Apoio	Interações com os sistemas existentes
Fornecedores	Totvs, Serviços de Ti e tecnologia	Suporte e Apoio	Interações com fornecedores dos serviços
Redes Setoriais	Contabilizei, XPAY e Itaú Suportes	Captar Informações	Entender e interagir com as redes sociais
Concorrentes	Contabilizei, Iclinic e Conclinic	Benchmark	Entender quem são os concorrentes
Sociedade	Congressos, Eventos e entidades médicas	Captar Informações	Interação com a sociedade

Figura 7. Rede de valor

Fonte: Elaborada pelo autor

Para a projeção de resultados, foi criada a Figura 8, que apresenta as estimativas para os primeiros quatro anos. Essas estimativas foram fundamentadas nas pesquisas realizadas, abrangendo receitas, despesas, impostos e resultado líquido. O objetivo é acompanhar as estimativas de resultados e ajustar as projeções conforme as variações do mercado.

De monstraç�o de Resultado da Solu�o				
Períodos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
DRE	Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$	Valor R\$
Receita dos Serviços	800.000,00	1.200.000,00	1.600.000,00	2.500.000,00
Impostos	- 120.000,00	- 180.000,00	- 240.000,00	- 375.000,00
Receita Liquida	680.000,00	1.020.000,00	1.360.000,00	2.125.000,00
Despesas Operacionais	- 320.000,00	- 352.000,00	- 387.200,00	- 425.920,00
Outras Despesas	- 156.000,00	- 234.000,00	- 312.000,00	- 487.500,00
Lucro Líquido	204.000,00	434.000,00	660.800,00	1.211.580,00

Figura 8. Proje o de resultados

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela de matriz de risco

Outros aspectos considerados foram os riscos inerentes ao projeto. Na

relacionam-se os riscos e como são mitigados ao longo da ocorrência de seus efeitos. Para a elaboração dessa matriz de riscos recorreu-se a fontes das informações como pesquisas, análises dos riscos na criação da plataforma, capacidade financeira, risco de desenvolvimento da tecnologia embarcada na plataforma e demais riscos considerados para a construção do plano de ações.

Risco	Efeitos	Impactos	Estratégia de Ação
Alto	Plataforma inadequada	Total	Criar forma de voltar
Alto	Não desenvolver projeto de boa qualidade	Total	Ações para as correções
Alto	Maiores custos de desenvolvimento e manutenção	Total	Ações rápidas de TI
Alto	Faltar recursos financeiros	Total	Buscar captações financeiras
Médio	Não disponibilizar controles	Parcial	Ações rápidas de TI
Médio	Não permitir acessos remotos	Parcial	Ações rápidas de TI
Baixo	Não ser amigável	Parcial	Criar uma forma de resolução
Baixo	Não disponibilizar suporte fácil	Baixo	Criar uma forma de resolução

Figura 9. Matriz de Riscos

Fonte: Elaborada pelo autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho apresenta a concepção estratégica de um empreendimento inovador, resultando na definição de um modelo de negócio inicial com viabilidade de implementação em curto prazo. A inovação em desenvolvimento é uma ferramenta de gestão financeira voltada para apoiar médicos, empresários, investidores e gestores de clínicas médicas. Embora ingressar em um mercado competitivo na área médica apresente diversos desafios, a ferramenta é projetada para simplificar a gestão dessas clínicas, oferecendo soluções eficientes e intuitivas. Empresas que reconheceram rapidamente a importância do uso eficaz da tecnologia para alcançar um crescimento sustentável e, em muitos casos, garantir a própria sobrevivência, agregaram valor ao adotar a solução proposta.

Tendo por referência os procedimentos metodológicos propostos por Marcondes et al. (2017), direcionados à produção de trabalhos práticos e aplicados em administração, o projeto de caráter intervencionista concentrou o foco na oportunidade decorrente de uma lacuna no mercado. Desse modo, chegou-se à definição de um modelo para a criação de um negócio inovador, partindo de uma oferta de valor aos clientes-alvo.

Partindo de uma pesquisa de opinião junto a agentes que atuam no mercado visado, identificou-se o potencial de constituição de um negócio que envolve criação de valor pela satisfação de necessidades dos clientes e retorno do investimento demandado para viabilizar o aproveitamento da oportunidade.

A criação desta solução como uma tecnologia de suporte ao negócio baseia-se em três premissas essenciais; o primeiro é a constante reavaliação do modelo de negócio, adaptando-o às novas tendências e segmentos; o segundo é a estruturação de uma plataforma de gestão financeira robusta, de fácil acesso para os consumidores; e o terceiro é a inovação direcionada para a geração de valor.

Na criação da ferramenta, é crucial considerar fatores essenciais como pioneirismo, custos, parcerias estratégicas e, as necessidades dos clientes – elementos fundamentais para o sucesso do projeto. A prioridade é garantir que a solução seja amplamente acessível, custo competitivo, de fácil acesso e com uma interface intuitiva que não apresente dificuldades para o cliente. O objetivo é proporcionar um suporte eficaz à gestão para empresários, médicos e investidores, oferecendo um conjunto abrangente

de recursos que permita uma visão clara da trajetória dos negócios. Isso inclui auxiliar na tomada de decisões, analisar o fluxo de recursos e as informações financeiras, e garantir um monitoramento contínuo e periódico.

A complexidade segue com a integração de conhecimento, inovação e tecnologia. O desenvolvimento objetiva ajudar as empresas a desenvolverem capacidades de gestão, aproveitando ao máximo esses elementos e o foco em serviços, processos, estratégias ou modelos de negócio para aprimorar as eficiências das clínicas médicas.

Os passos seguintes do processo, diretamente relacionados à efetiva implementação do modelo de negócio concebido, não integram este relatório, o que se reconhece como uma limitação da avaliação dos resultados potenciais a serem obtidos. Em um momento futuro, espera-se relatar os estágios subsequentes e apresentar os resultados alcançados.

Assim, diante do fato que a implementação só ocorrerá após a apresentação deste relatório, a construção do projeto proporcionou aprendizado significativo, visto que as técnicas analíticas adotadas constituem exemplos a serem replicados em situações equivalentes em outros empreendimentos, com eventuais adaptações a contextos específicos.

Considera-se igualmente importante o negócio criado e a assimilação do método, o que prepara para a criação de novos negócios. Diante do dinamismo do mercado, o pensamento crítico e experiência com o método proporciona habilidade para produzir meios visando a idealização de soluções que contribuam para o desenvolvimento de negócios.

Com isso, a solução proposta, ao contribuir para a qualidade de gestão, com a oferta de métricas e condições mais favoráveis para que o processo decisório se direcione a gerar valor, riqueza, emprego e fortalecimento econômico, também apresenta potencial de apoiar um ramo de atividade muito importante para a sociedade. Ao ajudar, apoiar e direcionar os gestores, investidores e empresários das clínicas na tomada de decisão, contribui para manter as empresas ativas e em desenvolvimento, criando valor e gerando empregos.

Os impactos sociais são variados e abrangentes. Entre eles, destaca-se a inclusão digital e o desenvolvimento dos colaboradores das clínicas por meio de treinamentos.

Além disso, há a geração de renda e a criação de valor para a sociedade, envolvendo fornecedores, redes sociais, operadoras de planos de saúde e congressos. O projeto também contribui para o fortalecimento das clínicas, que, ao crescer de forma sólida, apoia o governo por meio do cumprimento das obrigações fiscais.

Pode-se afirmar que a responsabilidade social deve ser encarada como um investimento para a própria sobrevivência da empresa. Empresas devem criar a consciência de que são também responsáveis pelo bem-estar da sociedade.

A seguir, destacamos alguns dos principais impactos positivos na sociedade, na economia e no governo, com foco na geração de riqueza:

Geração de Empregos:

- **Redução do Desemprego:** A criação de novos postos de trabalho ajuda a reduzir as taxas de desemprego, proporcionando aos indivíduos uma fonte de renda e estabilidade financeira.
- **Melhoria da Qualidade de Vida:** Com empregos disponíveis, as pessoas têm acesso a melhores condições de vida, incluindo moradia, saúde e educação.
- **Desenvolvimento de Habilidades:** A oferta de trabalho e treinamentos promove o desenvolvimento de habilidades e capacitação profissional, aumentando a qualificação da força de trabalho.

Recolhimento de Impostos e Impactos no Governo:

- **Fortalecimento das Finanças Públicas:** Os impostos recolhidos pelas empresas contribuem para as receitas do governo, permitindo investimentos em infraestrutura, saúde, educação e outros serviços públicos essenciais.
- **Redução da Dependência de Transferências Sociais:** Com uma base tributária mais sólida, o governo pode reduzir a necessidade de transferências sociais e outros subsídios, promovendo uma economia mais equilibrada e sustentável.

- **Apoio ao Desenvolvimento Comunitário:** Os impostos pagos ajudam a financiar projetos e serviços que beneficiam a comunidade local, como estradas, parques e programas sociais.

Geração de Riqueza:

- **Impulsionamento da Economia Local:** Empresas que criam riqueza estimulam a economia local através do aumento do consumo e da demanda por bens e serviços, beneficiando outros negócios e setores da economia.
- **Investimentos e Inovação:** Empresas bem-sucedidas têm mais recursos para investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento, o que pode levar a novas tecnologias, produtos e melhorias na qualidade de vida.
- **Melhoria da Competitividade:** A criação de riqueza e o crescimento econômico contribuem para uma economia mais competitiva, atraindo mais investimentos e estimulando o desenvolvimento de novos negócios.

Esses impactos sociais demonstram como a atuação empresarial vai além do lucro, contribuindo significativamente para o bem-estar geral da sociedade e para a saúde da economia. Nesse sentido, configura-se a aderência do trabalho à proposta central do programa de Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Por fim, destaca-se que a conclusão integral do projeto, com a implementação a plataforma de gestão financeira demanda ainda um tempo considerável, considerando-se a necessidade de ajustes e testes sucessivos antes do efetivo lançamento. Portanto, o projeto segue em evolução e torna-se um compromisso assumido pelo autor prosseguir com o processo e posteriormente relatar os resultados concretos obtidos.

REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS

Azevedo, H. (2020). *Empresa de Família: Uma Abordagem Prática e Humana Para a Conquista da Longevidade*. São Paulo: Editora Saint Paul.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. Jr. (1996). *Value-Based Business Strategy*. Boston: Harvard Business School.

Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). Mais uma vez: o que é inovação disruptiva? *Harvard Business Review*, 10(12):27-34.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Cia da Consulta. (2018). *Clínica médica: O que é, Como Funciona e Para que serve*. Resgatado em 25 de novembro de 2023 de: <https://blog.inclua.com/vida-inteligente/clinica-medica/>.

Dolabela, F. (2011). *Oficina do empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Frezatti, F. (2014). *Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégica e tática*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas.

Ghrobril, A. N., Morita, M. R., & Furquim, N. R. (2023). *Oportunidades, Modelos e Planos de Negócio: Guia para Novos Empreendedores*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
Hanashiro, D. M. M.; Teixeira, M. L. M.; Zaccarelli, L. M.. *Gestão do Fator Humano*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

- Hevner, A. R.** (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Hevner, A. R. (2007). Three Cycle View of Design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 4.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.** (2014). *Mapeia a infraestrutura dos transportes no Brasil*. Disponível em: <https://mundogeo.com/2014/11/27/ibge-mapeia-a-infraestrutura-dos-transportes-no-brasil/>. Acesso em: 10 set. 2022.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Losada, B. (2020). *Finanças para Startups: O Essencial para Empreender, Liderar e Investir em Startups*. São Paulo: Editora Saint Paul.
- Machado, J. A., & Vasconcelos, M. R. (2004). Strategic human resource management and firm performance: What can we learn from small businesses? *International Journal of Human Resource Management*, 15(4), 633-656.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Martins, J. R. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Alstyne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2018). *Plataforma: a Revolução da Estratégia*. São Paulo: Editora Alta Books.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Sebrae. Portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil: Ainda é grande o número de empresas que não conseguem sobreviver*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 28 de maio de 2024.
- Stevenson, R., Burnell, D., & Fisher, G. (2024). The Minimum Viable Product (MVP): Theory and Practice. *Journal of Management*, 01492063241227154.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Wie Innovation unsere Gesellschaft rettet*. Campus Verlag.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Porto Alegre: Bookman.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). *A dinâmica da inovação industrial*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.