



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

THAYSE ANDREZA DE MEDEIROS COSTA

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO
E CONSOLIDAÇÃO EM UMA CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR
DE SAÚDE**

João Pessoa – PB

2024

THAYSE ANDREZA DE MEDEIROS COSTA

Trabalho para Conclusão de Curso - TCC
para obtenção do título de bacharel em
Engenharia de Produção apresentado à
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Orientador: Fábio de Oliveira Lucena

João Pessoa – PB

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838p Costa, Thayse Andreza de Medeiros.

Plano de negócios: estratégias de crescimento e
consolidação em uma clínica multidisciplinar de saúde /
Thayse Andreza de Medeiros Costa. - João Pessoa, 2024.
45 f.

Orientação: Thayse Costa.

TCC (Graduação) - UFPB/DEP.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de negócios. 3. SWOT.
I. Costa, Thayse. II. Título.

UFPB/CT

CDU 658.5(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluna: THAYSE ANDREZA DE MEDEIROS COSTA

Título do trabalho: **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO
EM UMA CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 24/10/2024 pela banca
examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br **FABIO DE OLIVEIRA LUCENA**
Data: 29/10/2024 13:02:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador - Prof. Dr. FÁBIO DE OLIVEIRA LUCENA

Documento assinado digitalmente
gov.br **ALESSANDRA BERENGUER DE MORAES**
Data: 29/10/2024 13:35:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador interno - Prof. M.Sc. ALESSANDRA BERENGUER DE MORAES

Documento assinado digitalmente
gov.br **LIGIA DE OLIVEIRA FRANZOSI BESSA**
Data: 29/10/2024 13:49:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador interno - Prof. Dra. LÍGIA DE OLIVEIRA FRANZONI BESSA

RESUMO

Este trabalho visa desenvolver um plano de negócios para a clínica multifacetada, focando em estratégias para seu crescimento e consolidação no setor de saúde. Diante do aumento da demanda por serviços de saúde no Brasil, o estudo destaca a importância de um planejamento estratégico sólido para o sucesso da empresa. A metodologia incluiu uma revisão bibliográfica sobre planos de negócios e sua relevância, além de uma análise do ambiente interno e externo da clínica. Ferramentas como a análise SWOT foram utilizadas para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise de mercado considerou o perfil demográfico de Santa Rita/PB, concorrentes locais e tendências do setor. O plano estratégico aborda pontos fortes como a localização estratégica e a qualificação da equipe, e fraquezas como a necessidade de investimento em marketing. Oportunidades incluem a crescente demanda por saúde, enquanto as ameaças abrangem a concorrência e instabilidades econômicas. Os objetivos incluem expandir a base de clientes em 20% no primeiro ano e diversificar os serviços oferecidos. As estratégias envolvem campanhas de marketing digital e participação em eventos comunitários. O plano de marketing destaca a segmentação de mercado e a promoção da clínica por meio de marketing de conteúdo e parcerias. A localização em Santa Rita/PB foi escolhida pela acessibilidade e potencial de mercado. O plano financeiro detalha o investimento inicial e as projeções de receitas e custos, demonstrando a viabilidade econômica do empreendimento. A avaliação final do plano de negócios confirma não apenas sua viabilidade econômica, mas também o impacto social positivo na comunidade, contribuindo para a promoção da saúde e bem estar. Conclui-se que a clínica multifacetada está bem posicionada para crescer e se consolidar como referência no setor, desde que as estratégias delineadas sejam implementadas de forma eficaz e a gestão se adapte às dinâmicas do mercado.

Palavras chaves: Plano de negócios; Empreendedorismo; SWOT.

ABSTRACT

This study aims to develop a business plan for multifaceted clinic, focusing on strategies for its growth and consolidation in the healthcare sector. Given the increasing demand for healthcare services in Brazil, the study highlights the importance of solid strategic planning for the company's success. The methodology included a literature review on business plans and their relevance, as well as an analysis of the clinic's internal and external environment. Tools such as SWOT analysis were used to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The market analysis considered the demographic profile of Santa Rita/PB, local competitors, and industry trends. The strategic plan addresses strengths such as strategic location and staff qualifications, and weaknesses such as the need for investment in marketing. Opportunities include the growing demand for healthcare, while threats include competition and economic instability. Objectives include expanding the client base by 20% in the first year and diversifying the services offered. Strategies involve digital marketing campaigns and participation in community events. The marketing plan highlights market segmentation and promotion of the clinic through content marketing and partnerships. The location in Santa Rita/PB was chosen for its accessibility and market potential. The financial plan details the initial investment and revenue and cost projections, demonstrating the economic viability of the venture. The final assessment of the business plan confirms not only its economic viability, but also the positive social impact on the community, contributing to the promotion of health and well-being. It is concluded that multifaceted clinics are well positioned to grow and consolidate itself as a reference in the sector, as long as the outlined strategies are implemented effectively and management adapts to market dynamics.

Keywords: Business plan; Entrepreneurship; SWOT.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Clínica Multifacetada.....	16
Figura 2 - Organograma da empresa	16
Figura 3 – Análise SWOT	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ponderação de Fatores Qualitativos.....	24
Tabela 2 - Investimento inicial.....	29
Tabela 3 - Receita total mensal.....	30
Tabela 4 - Custos sob a ótica de viabilidade.....	31
Tabela 5 - Previsão de demanda primeiro ano e valores.....	32
Tabela 6 - Projeção do Fluxo de caixa para 3 anos.....	32
Tabela 7 - DRE.....	33
Tabela 8 - Taxa de retorno de investimento.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.....	13
FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças.....	13
ROI - Retorno Sobre Investimento.....	35
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício.....	17
IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica.....	34
CSLL - Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido.....	34
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.....	34
PIS - Programa de Integração Social.....	34
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.....	34
ISS - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 PLANO DE MARKETING.....	11
2.2 PLANO FINANCEIRO.....	12
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.4 PLANO DE OPERAÇÕES.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
4 RESULTADOS.....	17
4.1 PLANO ESTRATÉGICO.....	19
4.2 PLANO DE MARKETING.....	21
4.3 PLANO DE OPERAÇÕES.....	22
4.4 PLANO FINANCEIRO.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade no setor de serviços de saúde, tem levado muitas clínicas a enfrentarem desafios significativos para se manterem sustentáveis e competitivas. Em um mercado saturado, é comum que essas instituições encontrem dificuldades financeiras e operacionais, além de problemas relacionados à visibilidade e ao engajamento com o público-alvo.

O plano de negócios é essencial para analisar a viabilidade de um empreendimento, considerando aspectos políticos, econômicos e sociais. Essa análise não apenas identifica oportunidades, mas também pode revelar a inviabilidade de um projeto, o que é fundamental para a gestão eficaz de qualquer negócio (Oliveira, Oliveira e Oliveira, 2013).

Segundo Oliveira, Oliveira e Oliveira (2013, p. 52), "O plano de negócio é um estudo mais adequado que os empresários devem fazer para iniciarem seus negócios, uma vez que este estudo apresenta a viabilidade do negócio e o que ele pode proporcionar em relação ao crescimento".

Homsí (2011, tradução nossa) menciona que o plano de negócios ganhou destaque no Brasil no início da década de 1990, impulsionado pelo Programa Softex, que incentivou a exportação de software nacional. A popularização da Internet e o Programa Brasil Empreendedor contribuíram para a disseminação do termo em todo o país. Embora sua utilidade como documento essencial para captação de recursos financeiros tenha sido ressaltada, o plano de negócios é, na verdade, uma ferramenta de gestão com diversas aplicações.

Segundo Moraes e Moraes (2020), o plano de negócios serve como um guia essencial para que as empresas alcancem seus objetivos, proporcionando ao gestor uma visão clara sobre os caminhos a seguir. Ele é fundamental no planejamento estratégico, orientando a implantação e manutenção do negócio, além de identificar parcerias, esclarecer objetivos e acompanhar o crescimento organizacional.

Um plano de negócios bem estruturado é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Esse documento serve como um guia estratégico, delineando a visão, os objetivos e as estratégias necessárias para alcançar o sucesso.

Contudo apesar da importância que o plano de negócios tem na literatura ainda é recorrente encontrar empresas que ao se lançarem ao mercado não utilizam o plano de negócios como ferramenta norteadora, o que pode prejudicar em muito o desenvolvimento da empresa, assim como levá-la a fechar as portas devido a falta de planejamento, seja financeiro, de marketing, operacional ou estratégico. Portanto essa pesquisa se debruçou sobre esse problema, qual o plano de negócios para a clínica multifacetada.

Conforme mencionado por Haag (2013, tradução nossa), a maioria dos insucessos em pequenas empresas se deve a fraquezas gerenciais, sublinhando a importância de um planejamento cuidadoso e de uma equipe de gestão competente.

O caso de estudo deste trabalho de conclusão de curso é a clínica multifacetada, situada em Santa Rita, Paraíba, a cidade em crescimento, apresenta escassez relacionada ao acesso e à oferta de cuidados especializados. Apesar de estar no mercado a algum tempo, a empresa não apresenta um plano de negócios para operar de forma eficaz.

Com relação à clínica, as suas dificuldades estão na concorrência com outras instituições e a dificuldade em atender às necessidades específicas de cada cliente, a gestão financeira e operacional da clínica, que carece de planejamento adequado para garantir sua sustentabilidade e expansão além da alocação ineficiente de recursos.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de negócios para a clínica multifacetada, em Santa Rita, Paraíba, visando melhorar seu desempenho e competitividade no setor.

Os objetivos específicos incluem: analisar a estrutura e gestão da clínica; diagnosticar as dificuldades financeiras, estratégicas, de marketing e operacionais; propor estratégias para sanar problemas operacionais, estratégicos, de marketing e financeiros; elaborar um plano de negócios e avaliar a aplicação do plano e seu impacto no crescimento da clínica.

Apesar desta pesquisa não gerar significativos achados acadêmicos, por outro lado o desdobramento obtido para o caso pode servir de subsídios para outras pesquisas, contudo do ponto de vista prático a pesquisa vai orientar na pior das hipóteses uma empresa a buscar melhor seus objetivos empresariais com as recomendações práticas que estão sendo propostas aqui, este plano fornecerá uma

base para enfrentar desafios atuais e apoiar o crescimento contínuo da clínica, incluindo uma análise dos aspectos operacionais, financeiros e estratégicos.

Em essência, um plano de negócios detalha como uma instituição pode operar de maneira eficaz, identificar oportunidades e desafios. No caso da clínica multifacetada, um plano de negócios é crucial para orientar a gestão em suas decisões estratégicas e ajudar a superar as dificuldades enfrentadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Santos e Pinheiro (2017), o plano de negócios é de fundamental importância, pois permite organizar ideias e realizar um planejamento detalhado, o que ajuda a reduzir o risco de fracasso antes mesmo de iniciar as atividades ou expandir o empreendimento. Além disso, a criação de um plano de negócios é uma fase crucial, pois exige a integração de conhecimentos de diversas áreas da empresa, proporcionando uma visão abrangente do negócio e, assim, aumentando as chances de sucesso na sua estruturação.

Um plano de negócios pode ser subdividido em plano de marketing, plano financeiro, plano operacional e planejamento estratégico, que são peças essenciais para a correta elaboração do plano de negócios como um todo.

Conforme Haag (2013, p. 20, tradução nossa), “o plano de negócios não deve ser visto apenas como um documento esporádico, mas como uma ferramenta ativa e essencial para a tomada de decisões diárias. Ele permite ao empreendedor manter o foco nas tarefas e é revisado com regularidade para garantir que todas as opções estratégicas sejam consideradas e bem avaliadas.” Portanto, a construção de um plano de negócios robusto e eficaz é um passo fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.

2.1 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e sucesso de qualquer empreendimento. Ele oferece um roteiro detalhado que orienta as ações de marketing, permitindo que a empresa atinja seus objetivos comerciais de maneira eficaz.

Ao elaborar um Plano de Negócios, é essencial que o empreendedor considere diversas opções de marketing. É fundamental que ele avalie as necessidades do mercado-alvo, estime seu tamanho e conheça os concorrentes e fornecedores para, em seguida, definir e implementar estratégias que coloquem o produto ou serviço em uma posição competitiva no mercado (GOHR; SANTOS, 2010).

A análise de mercado é o primeiro passo no desenvolvimento do plano de marketing. Ela envolve a coleta e análise de informações sobre o ambiente de mercado, incluindo as tendências de consumo, o comportamento dos clientes, e as atividades dos concorrentes. Essa análise ajuda a identificar as oportunidades e ameaças que a empresa pode enfrentar, bem como as forças e fraquezas internas.

O plano de marketing é uma ferramenta de gestão que viabiliza a execução de estratégias voltadas à comercialização de produtos e serviços. Esse plano pode ser formal ou informal, oferecendo flexibilidade na sua aplicação (MORAES; MORAIS, 2020).

Outra característica importante no plano de marketing é o posicionamento de mercado, que refere-se à maneira como a empresa deseja ser percebida pelos consumidores em comparação com seus concorrentes. As estratégias de posicionamento incluem a criação de uma proposta de valor clara e diferenciada que destaque os benefícios e atributos únicos dos produtos ou serviços da empresa, o objetivo é construir uma imagem positiva e distinta na mente dos consumidores.

No que se refere ao Marketing e Vendas, o administrador deve esclarecer e estabelecer claramente a estratégia que será adotada em seu plano de marketing, ou seja, as ações que serão realizadas para promover sua marca no mercado. A publicidade deve ser elaborada com base na análise do ambiente, que já deve incluir a definição do público-alvo, da marca, dos objetivos, das metas e das estratégias (DORNELAS, 2012).

A segmentação de mercado é uma ferramenta importante para entender e atingir o público-alvo. Identificar diferentes grupos de pacientes com base em suas necessidades, comportamentos e características demográficas permite a criação de campanhas de marketing mais direcionadas e eficazes

Um plano de marketing deve incluir detalhes importantes sobre a concorrência, analisando suas vantagens, desvantagens, potencialidades e fragilidades (MORAES; MORAIS, 2020).

2.2 PLANO FINANCEIRO

Os aspectos financeiros e econômicos são fundamentais para a viabilidade e o sucesso de qualquer empreendimento. A gestão financeira eficaz envolve a elaboração de projeções financeiras realistas e a implementação de práticas de controle de custos.

Um planejamento financeiro bem estruturado garante a viabilidade dos objetivos e planos da organização, além de ajudar na estipulação de metas e na avaliação dos resultados. A ligação entre planejamento e controle é crucial para o sucesso (MORAES; MORAIS, 2020).

Ademais, segundo Alves e Duarte (2016), o detalhamento de um Plano de Negócios proporciona à empresa e a leitores externos um conhecimento abrangente sobre o negócio, facilitando um maior entendimento do fluxo financeiro. Um dos objetivos principais é demonstrar a rentabilidade da empresa, tanto para investidores quanto para a gestão interna, permitindo a identificação dos próximos passos do negócio com base nos dados apresentados no plano. Assim, compreender os fundamentos do planejamento de negócios é crucial para a criação de um plano que não apenas reflita a visão e os objetivos da empresa, mas também ofereça uma base sólida para a tomada de decisões e a atração de investidores e financiadores.

Além disso, a gestão financeira deve incluir estratégias para otimizar a alocação de recursos, reduzir custos e maximizar o retorno sobre o investimento. De acordo com Moraes e Moraes (2020) O planejamento financeiro envolve a programação avançada de todos os planos financeiros e sua integração com os planos operacionais da empresa, devendo ser desenvolvido em etapas de curto e longo prazo.

A análise econômica também deve considerar o impacto das variáveis externas, como mudanças nas condições econômicas, políticas de saúde pública e regulamentações do setor. Avaliar como esses fatores podem influenciar a demanda pelos serviços da clínica e as condições financeiras do negócio é essencial para o planejamento estratégico e a adaptação às mudanças do mercado.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo fundamental para qualquer organização, pois permite estabelecer diretrizes que orientam a tomada de decisões e a alocação de recursos. Esse planejamento é essencial para garantir a eficácia dos serviços prestados e o alcance dos objetivos da empresa

Conforme Gohr e Santos (2010) O plano estratégico é essencial na elaboração do plano de negócios, pois oferece ao empreendedor uma visão abrangente de seus contextos de atuação, permitindo identificar riscos e oportunidades associados ao empreendimento. Ele integra a análise do ambiente externo, destacando oportunidades e ameaças, e do ambiente interno, identificando pontos fortes e fracos. Esse processo resulta na definição de objetivos e estratégias que direcionam a organização rumo ao sucesso.

Os componentes do plano estratégico incluem a missão, visão e valores da organização. A missão é uma declaração que define o propósito fundamental da organização. A visão é uma projeção de um estado futuro desejado, onde a organização espera estar em um período específico. Os valores são os princípios e crenças fundamentais que guiam o comportamento e a tomada de decisões dentro da organização.

De acordo com Graça (2021), o planejamento estratégico busca formular diversas alternativas possíveis de estratégias que a empresa pode adotar para alcançar melhor os objetivos organizacionais pretendidos, considerando suas condições internas e externas. As alternativas estratégicas representam os cursos de ação futura que a empresa pode seguir para atingir seus objetivos, especificando onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente.

A análise ambiental é outro componente crucial, envolvendo a avaliação dos fatores internos e externos que podem impactar a organização. Internamente, a análise foca nos recursos, capacidades e processos, enquanto externamente considera o ambiente competitivo, econômico, social, tecnológico e político.

No plano estratégico e no plano de marketing, o empreendedor deve reconhecer a relevância da localização para o sucesso competitivo do negócio. A escolha do local do empreendimento é, muitas vezes, uma das decisões mais cruciais a serem tomadas, uma vez que a maior parte dos investimentos fixos é destinada às

instalações empresariais, e uma decisão inadequada pode resultar no fracasso do negócio (GOHR; SANTOS, 2010).

Existem várias propostas sobre a estrutura do plano de marketing e estratégico, mas alguns elementos são considerados indispensáveis, como a matriz FOFA ou SWOT, a formulação de metas e objetivos, a definição de estratégias, e o controle das ações (MORAES; MORAIS, 2020).

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial para qualquer empresa. Ela permite examinar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, proporcionando um entendimento aprofundado do ambiente interno e externo da organização. Essa análise auxilia na formulação de estratégias eficazes para o crescimento e desenvolvimento do negócio.

Segundo Abdullah (2020, tradução nossa), um plano de negócios escrito é fundamental para que o empreendedor demonstre compromisso com o seu projeto, refletindo a importância de acreditar na viabilidade do empreendimento.

2.4 PLANO DE OPERAÇÕES

Levando em consideração as etapas do plano de negócios, o Plano de Operações é dividido em sub-etapas como capacidade, localização, processo e tecnologia, e organização e recursos humanos.

Conforme Gohr e Santos (2010), para que o empreendimento entre em operação, caso o plano de negócios seja viável, é necessário definir a localização do futuro empreendimento, a capacidade de produção, os processos de produção e prestação de serviços, os equipamentos e tecnologia necessários para o funcionamento da empresa, o fluxo de trabalho e a disposição física dos equipamentos, a equipe operacional e gerencial, além da organização do futuro empreendimento

Ao elaborar o plano de operações, o empreendedor deve verificar quais aspectos poderiam influenciar no sucesso do futuro empreendimento no que diz respeito à localização do mesmo.

Ainda de acordo Gohr e Santos (2010), as demais etapas do Plano de Operações, como a capacidade de produção, a tecnologia, o processo de produção, a organização da empresa e os recursos humanos, também devem ser considerados na escolha da localização ótima do futuro empreendimento. Para auxiliar o

empreendedor na seleção da localização, deve-se pensar em termos de macrolocalização e microlocalização.

Decidir sobre o tamanho, ou a capacidade de produção, do futuro empreendimento é de vital importância para os tomadores de decisão, pois um empreendimento com maior capacidade de produção pode representar uma quantidade de receita, caso haja uma grande escala de produção e demanda pelo produto e/ou serviço oferecido, do contrário se a demanda não alcançar a taxa de crescimento esperada ou até mesmo decair o tamanho do empreendimento pode representar um desastre para a empresa.

De acordo com Gohr e Santos, "o sucesso de uma organização está intimamente relacionado ao planejamento da capacidade, pois um excesso de capacidade pode se tornar tão angustiante quanto a falta de capacidade."

Assim como o local onde o empreendimento deve ser estabelecido, outro fator importante é a seleção e quantificação de equipamentos e tecnologia necessários para manter o sistema em operação.

A seleção dos equipamentos é considerada uma etapa simples, pois o empreendedor deve listar os equipamentos (máquinas, móveis, utensílios, computadores, telefones, máquinas de fax, empilhadeiras, robôs, etc.) necessários para o funcionamento do futuro empreendimento (GOHR; SANTOS, 2010).

Assim como é necessário a seleção de equipamentos e tecnologias, a seleção de quem irá operar e atender se faz imprescindível, várias questões são necessárias a se avaliar neste momento, quantos funcionários, para quais funções, formação e valor de salário

De acordo com Dornelas (2012), quanto mais a empresa cresce, mais aumenta o número de clientes, fornecedores e funcionários, e a estrutura da empresa precisará ser revista, com a contratação e/ou promoção de pessoas

De acordo com Gohr e Santos (2010), é importante que o empreendedor faça uma previsão de como a sua empresa crescerá e quantos funcionários adicionais serão necessários. Aspectos como política de contratação, descrição de cargo e contratação de funcionários fazem parte de um plano organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste TCC foi estruturada para assegurar uma análise prática do plano de negócios da clínica multifacetada. Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre planos de negócios, incluindo autores relevantes como Dornelas (2012), Gohr e Santos (2010), Baa (2022), Abduallah (2020), Haag (2013), Homsí (2011), Moraes e Morais (2020), Oliveira e Azevedo (2018) e Welter, Scrimshire, Tolonen, Ogrimah (2020). Essa revisão permitiu construir uma base de conhecimento fundamentada em autores relevantes.

Em seguida, a análise envolveu a coleta e interpretação de dados secundários, como relatórios. A metodologia também incluiu o desenvolvimento e a avaliação do plano de negócios com base em estudos de caso e benchmarks de sucesso no setor, utilizando trabalhos de Alves e Duarte (2016), Ferreira e Pinheiro (2018), Graça (2021), Oliveira (2013) e Santos e Pinheiro (2017).

Esse processo foi complementado pela aplicação de ferramentas analíticas para testar a viabilidade e a sustentabilidade das propostas apresentadas, como matriz SWOT, tabelas de análise financeira, de alocação, capacidade de produção, fluxo de caixa e DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). Essas ferramentas garantiram que as estratégias recomendadas estivessem alinhadas com as necessidades da clínica multifacetada e as exigências do mercado.

A revisão bibliográfica que foi utilizada nesta monografia é considerada segundo Sousa, Oliveira e Alves, a parte inicial e fundamental da pesquisa científica, pois por meio desta o pesquisador obtém o conhecimento necessário para sua elaboração

A pesquisa científica inicia-se pela pesquisa bibliográfica, onde o pesquisador busca obras publicadas relevantes para conhecer e analisar o tema problema da pesquisa. Esta etapa é fundamental desde o início, pois ajuda a identificar se já existe um trabalho científico sobre o assunto, colaborando na escolha do problema e na definição de um método adequado para a investigação (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

A pesquisa bibliográfica deste trabalho envolveu a revisão de literatura sobre a elaboração de planos de negócios, estratégias de marketing e gestão, e planos operacionais, estratégicos e financeiros. Para isso, foram utilizados livros, artigos acadêmicos e fontes especializadas, que embasaram teoricamente o plano, como

Sousa, Oliveira e Alves afirmam, "A pesquisa bibliográfica é importante desde o início de uma pesquisa científica, pois é através dela que começamos a agir para conhecer o assunto a ser pesquisado" (2021, p. 66).

Além disso, foi realizada uma análise de dados secundários, que consistiu na coleta e análise de dados e informações financeiras relevantes para compreender o contexto e a viabilidade do empreendimento.

Com relação a elaboração e desenvolvimento do plano estratégico, de marketing, operacional e financeiro da clínica multifacetada a metodologia foi estruturada para integrar abordagens qualitativas e quantitativas. Primeiramente, a análise SWOT foi realizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento, esta análise do ambiente se torna importante, pois estabelece conexão do empreendimento com o processo histórico e espacial em que a organização pretende se instalar. Em seguida, foram consultados benchmarks e estudos de caso que proporcionaram percepções sobre práticas do setor, permitindo a definição de metas e a estruturação de estratégias específicas para diferenciar o empreendimento no mercado local.

O desenvolvimento do plano de marketing foi o próximo passo, envolvendo a segmentação do público-alvo e a escolha dos canais de comunicação mais adequados de acordo com o perfil de clientes da empresa. Para isso, foram analisados dados de relatórios setoriais e literatura citada acima, possibilitando a elaboração de ações que tiveram por objetivo aumentar a visibilidade e o engajamento da clínica multifacetada junto ao seu público. O desenvolvimento desta etapa é importante, pois através deste, documentam-se e descrevem-se todas as informações relacionadas ao marketing.

A metodologia prosseguiu para a elaboração do plano operacional, que envolveu a identificação dos recursos físicos e humanos necessários para o funcionamento da clínica. Considerou-se, nesta fase, a capacidade de atendimento, os serviços oferecidos e a experiência do cliente. Para que o empreendimento possa entrar em funcionamento é necessário que sejam definidos a localização, a capacidade de produção, processos de produção e prestação de serviços, os equipamentos e tecnologia necessários para operação da empresa, o fluxo de trabalho, a equipe operacional e a organização do futuro empreendimento.

Por fim, foi elaborado o plano financeiro, que incluiu a projeção de receitas e despesas. Essa etapa foi realizada utilizando demonstrativos financeiros, como fluxo

de caixa e DRE, que ajudaram a avaliar a viabilidade econômica do empreendimento. Foram elaboradas estimativas de custos fixos e variáveis, margens de lucro e despesas operacionais, com intuito de oferecer uma visão do desempenho econômico da clínica, para esta etapa é necessário coletar todos os gastos que serão efetuados pelo novo empreendimento. Neste plano é importante verificar quais as receitas que serão obtidas e avaliar como qual será o lucro da empresa

Conclui-se que a elaboração do plano de negócios incluiu o desenvolvimento das seções, como descrição da empresa, análise de mercado, estratégias de marketing, plano operacional e projeções financeiras, fundamentado nas informações coletadas e analisadas.

4 RESULTADOS

Em um primeiro momento, esta pesquisa buscou caracterizar a organização estudada. A seguir são feitas considerações acerca do perfil da empresa.

A empresa é a Cognitiva, uma clínica multifacetada que se dedica ao cuidado abrangente da saúde mental e motora além da estética avançada dos seus pacientes. A empresa foi fundada em outubro de 2022 e está localizada no município de Santa Rita/PB.

A clínica surgiu com o objetivo de unificar e humanizar serviços de saúde que eram pouco acessíveis na cidade, tem como missão oferecer um cuidado holístico e personalizado, focado na saúde e qualidade de vida dos clientes. Sua visão é se tornar referência em saúde e estética em Santa Rita, promovendo a integração entre saúde mental e física, e melhorando a qualidade de vida da comunidade.

Figura 1 – Clínica multifacetada

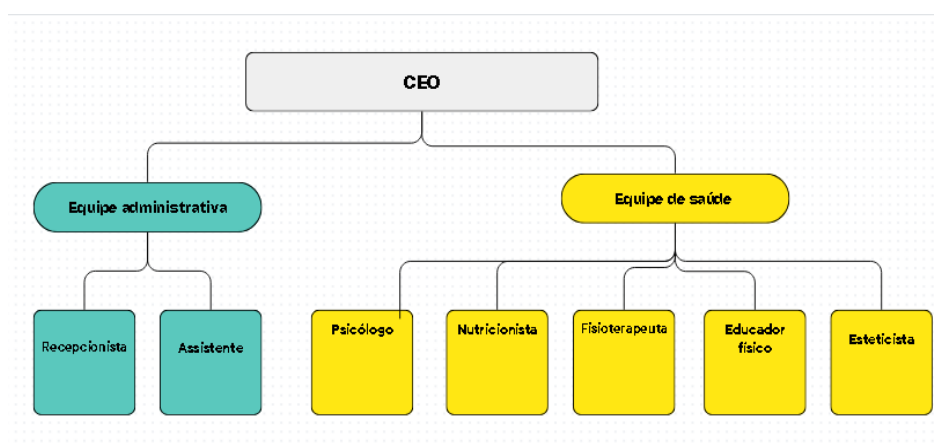


Fonte: A autora (2024).

O empreendimento oferece uma gama diversificada de serviços, incluindo: atendimento psicológico; consultoria em saúde mental; nutrição; pilates; hidroginástica; fisioterapia e tratamento estético.

Composta por um time multidisciplinar, incluindo psicólogos, nutricionista, fisioterapeutas, professor de educação física e esteticista, além da equipe administrativa e assistente geral, com aproximadamente 11 colaboradores, tanto diretos quanto indiretos, a empresa trabalha também em parceria com profissionais da nutrição e psicologia, a esteticista atende 5 dias na semana oferecendo tratamentos corporais e faciais.

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: A autora (2024)

4.1 PLANO ESTRATÉGICO

Os objetivos principais da clínica são: aumentar a visibilidade e reconhecimento; melhorar a eficiência operacional e financeira e expandir a oferta de serviços; desenvolver e diversificar os serviços oferecidos para atender às necessidades emergentes da população.

Para alcançar tais objetivos a análise do ambiente é uma etapa fundamental no planejamento estratégico, pois permite entender o contexto em que a clínica multifacetada está inserida. Esta análise envolve a avaliação de fatores externos e internos que podem influenciar o desempenho da empresa. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta amplamente utilizada para esse propósito.

A análise SWOT revela que suas forças são uma equipe qualificada, serviços diferenciados e localização estratégica. As fraquezas incluem uma estrutura inicial limitada e a necessidade de investimento em marketing. As oportunidades estão na crescente demanda por serviços de saúde e a possibilidade de parcerias com instituições educacionais. As ameaças são a concorrência regional e flutuações econômicas.

Com relação a definição de objetivos e estratégias é crucial para direcionar as ações da clínica multifacetada e alcançar os resultados desejados. Os objetivos devem ser claros, mensuráveis e alinhados com a missão e visão da empresa. A curto prazo a empresa deseja em um período de até um ano, aumentar o número de clientes atendidos em 20%, melhorar a satisfação dos pacientes, ou implementar novos serviços.

A longo prazo, cinco anos, planeja a expansão da clínica para novas localidades, o aumento da capacidade de atendimento e a diversificação dos serviços oferecidos.

Para tal objetivo é necessário ter estratégias de crescimento e diferenciação no mercado.

As estratégias de crescimento incluem o uso de marketing digital e a melhoria do relacionamento com os clientes. A clínica se diferencia por consolidar diversos

serviços de saúde e estética em uma única localização, oferecendo uma experiência integrada e personalizada.

A implementação do plano estratégico envolve investimento em recursos humanos e infraestrutura, além de parcerias com profissionais e instituições do ramo. A avaliação será realizada através de indicadores de desempenho, revisando o plano periodicamente para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Como ferramenta para tal finalidade, o plano de marketing deve fornecer uma visão clara e detalhada dos serviços oferecidos, bem como do público-alvo e das estratégias para atingir esse público, o que será abordado no próximo tópico.

A clínica multifacetada oferece uma ampla gama de serviços. No atendimento psicológico, são realizados processos de avaliação e intervenções para diagnóstico e tratamento das condições mentais e emocionais dos clientes. A consultoria em saúde mental fornece orientações e estratégias para a gestão de questões emocionais e psicológicas. Na área de nutrição, são oferecidas consultas e planos alimentares personalizados para promover a saúde e o bem-estar dos clientes. As sessões de Pilates e hidroginástica promovem a resistência cardiovascular, tonificação muscular e baixo impacto nas articulações. Além disso, a fisioterapia disponibiliza tratamentos personalizados para reabilitação física, prevenção de lesões e promoção da mobilidade funcional. Por fim, o tratamento estético inclui procedimentos para o cuidado da pele e bem-estar físico.

Com relação à análise de mercado e a análise dos concorrentes (A, B, C, D, E, F) se observa uma gama de Clínicas com atendimento especializado em apenas um ou dois tipos de serviços oferecidos, a clínica multifacetada se destaca pela diversidade de serviços em um só local, retirando portanto do cliente a necessidade de se deslocar ou se cadastrar em mais de um local para obter a diversidade de serviços necessários para sua demanda.

4.2 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing da clínica multifacetada detalha a abordagem para a promoção dos serviços oferecidos. A análise de mercado indica uma demanda crescente por serviços de saúde na região, com um perfil de cliente que busca atendimento personalizado e eficaz, sendo geralmente com poder aquisitivo inicial de 2 a 5 salários mínimos e ampla faixa etária de 3 a 80 anos de idade.

A segmentação do mercado será realizada com foco em três grupos principais: indivíduos em busca de terapia, empresas interessadas em programas de bem-estar corporativo e instituições educacionais para programas de orientação (palestras educacionais). As estratégias de marketing incluem campanhas em redes sociais, parcerias com influenciadores locais e eventos comunitários para aumentar a visibilidade da clínica, criar programas de fidelidade e iniciativas de engajamento para manter os clientes existentes. Isso pode incluir acompanhamento pós-consulta, feedback regular e ofertas exclusivas para clientes frequentes.

A estratégia de marketing para a clínica multifacetada envolve ações direcionadas a ampliar o público-alvo, oferecer preços competitivos, melhorar a distribuição dos serviços e promover a clínica de forma eficaz.

Primeiramente, o objetivo é ampliar o público-alvo abrangendo crianças, adultos e idosos. Para isso, será necessário analisar os possíveis clientes e coletar seus respectivos feedbacks, utilizando o número de clientes atendidos como um mecanismo de controle.

Em relação ao preço, a clínica pretende oferecer preços compatíveis com a renda da região. Isso implica entender a necessidade de cada cliente e oferecer pacotes com a possibilidade de divisão do valor em cartões de crédito, monitorando o índice de fechamento de serviços para avaliar a eficácia dessa estratégia.

Para a distribuição, a clínica planeja realizar atendimentos tanto presenciais quanto virtuais, utilizando a tecnologia para ampliar o alcance dos serviços. O sucesso dessa ação será medido pela aquisição e rotatividade de clientes.

Na promoção, a clínica buscará parcerias estratégicas com empresas e influencers. O foco será conhecer e compreender as demandas do público-alvo e desenvolver estratégias direcionadas a esse perfil futuro, utilizando a eficácia das parcerias formadas e o aumento da visibilidade da clínica como indicadores de sucesso.

4.3 PLANO DE OPERAÇÕES

Com relação ao plano de operações, a localização e a infraestrutura da clínica multifacetada são cruciais para o sucesso operacional e a satisfação dos pacientes. A escolha do local deve considerar a acessibilidade, a visibilidade e a adequação das instalações.

No processo de decisão sobre a localização da Clínica, realizou-se um estudo com abordagem qualitativa, utilizando o método de ponderação de fatores. Esse método permitiu identificar e analisar os principais elementos locacionais relevantes para uma empresa de serviços na área de saúde e bem-estar.

A escolha da localização da empresa é crucial para garantir uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, além de favorecer sua consolidação ao longo dos anos. No setor de serviços, é fundamental considerar a posição dos insumos, a proximidade de fornecedores e a localização da demanda ao tomar decisões sobre onde estabelecer a clínica.

Considerando que a maioria dos atendimentos requer a presença dos clientes, é essencial definir um local estratégico que assegure um bom volume de demanda, visibilidade para a clínica e facilidade de acesso. Para isso, analisamos os bairros de Santa Rita que apresentam um comércio desenvolvido e bons acessos, facilitando a entrada e saída.

Com base na metodologia de ponderação Qualitativa, identificamos fatores essenciais para a decisão. Atribuímos um peso a cada fator e cada bairro considerado recebeu uma pontuação em uma escala de 0 a 10 (sendo 10 a melhor avaliação possível e 0 a pior). A soma ponderada das notas, multiplicada pelos pesos dos fatores, resultou em uma pontuação final para cada localidade, permitindo identificar a opção mais promissora.

A análise foi realizada entre os bairros de Tibiri, Centro e Loteamento Nice, levando em conta os seguintes fatores locacionais: infraestrutura local; qualificação e disponibilidade de mão de obra; proximidade dos clientes; acesso à infraestrutura de transportes; acesso a mercados locais; potencial para expansão; fatores referentes à qualidade de vida.

Com essa abordagem, determinou-se a localização ideal para sediar a clínica em Santa Rita-PB, assegurando que a escolha atenda às necessidades dos clientes e contribua para o sucesso do negócio.

Tabela 1 - Ponderação de Fatores Qualitativos.

-----	Loteamento Nice			Tibiri		Centro	
Fatores locacionais	Peso	Nota	P x N	Nota	P x N	Nota	P x N
Custo de espaço	0,1	4	0,4	7	0,7	5	0,5
Proximidade dos clientes	0,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6
Acesso a infraestrutura de transportes	0,2	10	2	10	2	10	2
Acesso a mercados locais	0,15	6	0,9	10	1,5	10	1,5
Qualificação e disponibilidade de mão de obra	0,15	5	0,75	10	1,5	10	1,5
Disponibilidade de bons locais	0,1	9	0,9	8	0,8	4	0,4
Fatores referentes à qualidade de vida	0,1	10	1	8	0,8	4	0,4
Total	1	-----	7,15	-----	8,9	-----	7,9

Fonte: A autora (2024)

Concluimos que a instalação da clínica no bairro de Tibiri é a mais vantajosa. A metodologia aplicada revelou que esse local oferece maior eficiência, visibilidade, volume de clientes e melhores relações com fornecedores, criando oportunidades significativas de crescimento na cidade.

Ainda no plano de operações, a capacidade de produção é outro fator importante, que irá influenciar na capacidade de atendimentos e consequentemente de receita. A capacidade de produção refere-se à quantidade de serviços que a clínica pode oferecer e como os recursos são alocados para atender à demanda dos pacientes.

A capacidade instalada é essencial para avaliar a eficiência e a produtividade dos serviços oferecidos. Essa análise considera a máxima quantidade de atendimento que pode ser realizada dentro de um período específico, levando em conta diversos fatores.

Cabe observar que a capacidade instalada pode ser expandida e variar conforme a demanda local, no pilates há a possibilidade de atender de 5 a 7 pacientes por hora, nas demais categorias de atendimento o mesmo pode ocorrer, por meio da contratação de profissionais para atender a demanda da clínica.

Quadro 1 - Fisioterapia.

Fator	Quantidade
Produção	2 paciente/hora
Disponibilidade	12 horas/dia
Disponibilidade Total	60 horas/semana
Capacidade Atual	120 pacientes/mês

Fonte: A autora (2024)

Quadro 2 - Pilates

Fator	Quantidade
Produção	5 pacientes/hora
Disponibilidade	12 horas/dia
Disponibilidade Total	60 horas/semana
Capacidade Atual	300 pacientes/ mês

Fonte: A autora (2024)

Quadro 3 - Psicologia / Nutrição

Fator	Quantidade
Produção	1 paciente/hora
Disponibilidade	12 horas/dia
Disponibilidade Total	60 horas/semana
Capacidade Atual	60 pacientes/mês

Fonte: A autora (2024)

Quadro 4 - Hidroginástica.

Fator	Quantidade
Produção	10 clientes/hora
Disponibilidade	12 horas/dia
Disponibilidade Total	60 horas/semana
Capacidade Atual	600 clientes/mês

Fonte: A autora (2024)

Quadro 5 - Natação.

Fator	Quantidade
Produção	9 clientes/hora
Disponibilidade	12 horas/dia
Disponibilidade Total	60 horas/semana
Capacidade Atual	540 clientes/mês

Fonte:A autora (2024)

Quadro 6 - Estética avançada

Fator	Quantidade
Produção	2 clientes/hora
Disponibilidade	12 horas/dia
Disponibilidade Total	60 horas/semana
Capacidade Atual	120 clientes/mês

Fonte: A autora (2024)

Com relação aos procedimentos operacionais, o acesso a tecnologia e as ferramentas necessárias para o fornecimento adequado dos serviços da clínica se faz importante, os processos e a tecnologia utilizados na clínica multifacetada impactam diretamente a eficiência operacional e a qualidade do atendimento.

Deve-se garantir que os processos sejam padronizados e eficientes, promovendo a consistência e a qualidade do atendimento, para isto pode-se implementar sistemas para a gestão de dados dos pacientes, incluindo prontuários, agendamentos e registros financeiros.

Por fim garantir a segurança e a privacidade das informações dos pacientes, com este fim se faz necessário o acesso a tecnologia e suas devidas ferramentas, com intuito de obter a capacidade operacional que satisfaça os objetivos e necessidades da clínica multifacetada. Logo abaixo se observa a tabela 7, cujo objetivo é listar as máquinas e equipamentos necessários para a clínica.

Quadro 7 - Máquinas e equipamentos

Serviços	Máquinas / Equipamentos	Descrição
Atendimento ao cliente	Computador	Utilizado no agendamento e controle de consultas, registro de informações e comunicação interna e externa.
	Celular	Para comunicação com os clientes, confirmação de consultas, atendimento de dúvidas.
	Banco de dados	Para armazenar as informações dos pacientes, como histórico médico, registros de consultas, informações de contato e detalhes de pagamento
	Impressoras	Para armazenar as informações dos pacientes, como histórico médico, registros de consultas, informações de contato e detalhes de pagamento
	Maquinetas	Para realizar os recebimentos no cartão de crédito, débito ou pix.
Fisioterapia	Equipamentos de eletroterapia	Aparelhos de eletroestimulação, ultrassom terapêutico, laserterapia e ondas curtas, que auxiliam no tratamento de diversas condições musculoesqueléticas.
	Acessórios de fisioterapia	Bolas de exercício, faixas elásticas, rolos de espuma e outros dispositivos utilizados durante as sessões de terapia.
	Equipamentos de reabilitação e avaliação	Barras paralelas, esteiras, bicicletas ergométricas e elípticas, utilizados para melhorar a mobilidade e a função física dos pacientes.
	Computador	Utilizado para acesso a softwares

Nutrição		de nutrição, registros de pacientes, criação de planos alimentares, etc.
	Balança de medição e fitas métricas	Para medir o peso dos pacientes de forma precisa e monitorar o progresso ao longo do tempo.
	Software de análise nutricional	Ferramentas especializadas que ajudam na elaboração de planos alimentares personalizados, análise da ingestão de nutrientes e cálculo de necessidades calóricas.
	Fichas de avaliação nutricional	Documentos utilizados para coletar informações sobre o histórico médico, estilo de vida, hábitos alimentares e metas dos pacientes.
Psicologia	Computador	Utilizado para acesso a softwares de gestão de pacientes, registros de sessões, elaboração de relatórios
	Materiais para testes psicológicos	Incluindo instrumentos de avaliação psicométrica, como lápis, papel, cartões de teste e material de escritório necessário para administrar os testes aos pacientes.
	Material terapêutico	Como jogos, brinquedos, desenhos, livros e recursos visuais utilizados durante as sessões de terapia.
Estética	Aparelhos de radiofrequência, laser, microagulhamento, fototerapia, etc.	Utilizados em diversos tipos de tratamento, como depilação, acne, manchas, rejuvenescimento, etc.
	Macas ou camas	Para a realização dos tratamentos.
	Cosméticos e produtos de limpeza	Para o uso nos tratamentos e limpeza do maquinário.
	Equipamentos de proteção e segurança	Para o uso do profissional e paciente, como óculos, máscaras, luvas, etc.
Natação	Piscina	Ítem fundamental para a prática da natação.
	Acessórios para nadar	Incluindo toucas de natação, óculos de natação, nadadeiras, pranchas de natação, pull buoys, entre

		outros.
	Equipamentos de seguranças	Como boias de resgate, cordas de segurança e dispositivos de flutuação.

Fonte: A autora (2024)

O Plano de Operações da clínica multifacetada define a estrutura operacional necessária para o funcionamento eficiente da clínica. A localização será estrategicamente escolhida em Santa Rita/PB para maximizar a acessibilidade para os clientes. A capacidade de produção incluirá salas de atendimento equipadas para avaliações e terapias. O processo operacional será otimizado através da implementação de um sistema de gestão integrado para agendamentos e prontuários. A equipe será composta por psicólogos, nutricionista, esteticista, fisioterapeutas, instrutores e profissionais administrativos, todos selecionados com base em suas qualificações e experiência.

4.4 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem por finalidade detalhar os investimentos necessários para iniciar e operar a clínica multifacetada, bem como as fontes de financiamento, logo abaixo se observa a tabela 2, referente ao investimento inicial necessário da clínica.

Tabela 2 - Investimento inicial

Investimentos Fixos	Quantidade	Preço unitário (R\$)	Preço Final
Custo de Aquisição Equipamentos de pilates/Fisioterapia	1	28.000	28.000
Marketing	1	1.000	1.000
Reforma espaço	1	90.000	90.000
Custo Layout fachada	1	14.000	14.000
Custo de Aquisição Equipamentos de Estética	1	36.000	36.000
Custo de Aquisição Móveis para os escritório	1	9.000	9.000
Custo de Aquisição Móveis para empresa	1	5.400	5.400
Custo de Aquisição Climatização da Empresa	1	18.000	20.000
Custo de Aquisição Placas Solares	1	63.360	63.360
Total			264.760,00

Fonte: A autora (2024)

As formas de financiamento da clínica multifacetada envolvem uma combinação de recursos próprios dos sócios, financiamentos bancários, e reinvestimento dos lucros gerados. A clínica também pode explorar parcerias estratégicas com instituições de saúde, programas de incentivos fiscais oferecidos pelo governo para

empresas do setor de saúde e bem-estar, além de buscar subsídios e linhas de crédito específicas para pequenas e médias empresas.

Adicionalmente, a clínica pode atrair investidores privados interessados em apoiar o crescimento e a expansão dos serviços oferecidos, garantindo um aporte de capital que favoreça a implementação de melhorias estruturais e tecnológicas, bem como a ampliação da equipe profissional.

As projeções financeiras são essenciais para avaliar a viabilidade econômica da clínica e planejar sua sustentabilidade, a estimativa de receita é elaborada com base no número esperado de usuários e no preço dos serviços oferecidos, pode ser necessário considerar diferentes cenários de demanda e ajustar as projeções conforme for preciso.

Tabela 3 - Receita total mensal.

Serviços	Quantidade	Preço de venda por item	Receita total por item (R\$)
Psicologia	50	R\$ 100,00	R\$ 5.000,00
Nutricionista	30	R\$ 100,00	R\$ 3.000,00
Fisioterapeuta	20	R\$ 100,00	R\$ 2.000,00
Pilates 2x na semana	30	R\$ 150,00	R\$ 4.500,00
Estética	20	R\$ 180,00	R\$ 3.600,00
Pilates 3x na semana	20	R\$ 200,00	R\$ 4.000,00
Hidroginástica	25	R\$ 70,00	R\$ 1.750,00
Natação	20	R\$ 70,00	R\$ 1.400,00
Receita total (R\$)			R\$ 25.250,00

Fonte: A autora (2024)

Ainda na projeção financeira, também se faz importante a projeção de custos, que podem os operacionais que incluem salários, aluguel, utilidades, materiais e outras despesas recorrentes, e os custos fixos, que não dependem do volume de atendimento e variáveis que estão diretamente correlacionados com a demanda da

empresa, planejar o controle de receita e custos é fundamental para uma gestão financeira de sucesso.

Tabela 4 - Custos sob a ótica de viabilidade

Custo operacional mensal	Quantidade	Preço Final	Preço Unitário (R\$)
Custo Aluguel do Espaço	1	1600	1600
Custo Energia da clínica	1	200	200
Custo Internet	1	120	120
Pró-labore	1	7000	7000
Contador	1	400	400
Salário Fisioterapeuta	3	700	700
Salário Psicóloga	1	40 Por consulta	40 * QTD consultas
Salário Nutricionista	1	40 Por consulta	40 * QTD consultas
Salário recepcionista + Encargos	1	1600	1600
Assistente	1	600	600
Educador físico	1	25 Por aluno	25 * QTD alunos
Esteticista	2	1500	3000
Auxiliar de Limpeza	1	1.412	1.412
Material de Limpeza	1	120	120
Material Fisioterapia	1	200	200
Material Estética	1	350	350
Financiamento BNB	1	2300	2300
Financiamento Energia Solar	1	1320	1320
Sistema de banco de dados	1	1	1.000

Fonte: A autora (2024)

Tabela 5 - Previsão de demanda primeiro ano e valores

Quantidade de Consultas por mês		Valores das consultas
Psicologia	50	100
Nutricionista	30	100
Fisioterapia	20	100
Pilates 2x na semana	30	150
Pilates 3x na semana	15	200
Estética	36	250
Natação	20	70
Hidroginástica	25	70

Fonte: A autora (2024)

Tabela 6 - Projeção do Fluxo de caixa para 3 anos

Dados	2025	2026	2027
Recebimentos			
Receita à vista	121.200,00	157.560,00	181.800,00
Receita à prazo	181.800,00	236.340,00	272.700,00
Receita Total	303.000,00	393.900,00	454.500,00
Custos Operacionais			
Compras à vista	31.080,00	35.742,00	42.890,00
Compras à prazo	7.700,00	8.855,00	10.262,00
Pró labore	84.000,00	100.800,00	109.200,00
Salários	135.000,00	148.500,00	162.000,00
Financiamentos	43.440,00	43.440,00	43.440,00
Tributos	14.786,40	19.222,32	22.179,60
Total de custos operacionais	316.006,40	356.559,32	390.336,00
Saldo Operacional (Entradas - Saídas)	- R\$ 13.006,00	37.340,68	64.164,00

Fonte: A autora (2024)

O fluxo de caixa e o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) são ferramentas importantes para monitorar a saúde financeira da clínica, no fluxo de caixa a receita a vista são os pagamentos realizados com pix, dinheiro, e na modalidade

débito que representa 40% da receita total, já na receita a prazo são a os pagamentos realizados na função crédito que são 60%, a receita total é a soma dos dois.

O prolabore seria a o lucro dos dois sócios, cada um com 3.500 reais por mês, o financiamento se refere ao financiamento de placas solares e os equipamentos da clínica consiste no pagamento das parcelas fixas de empréstimos de R\$ 2.300 Para o Banco do Nordeste em 60 meses (climatização, equipamentos, fachada) e R\$1320 Para Energia solar em 48 meses ,com finalidade de elaborar uma projeção detalhada das entradas e saídas de caixa para garantir que a clínica mantenha a liquidez necessária para operar.

Utilizamos a tributação do Simples Nacional para empresas com atividade de serviços. Para receita bruta entre R\$360.000 a R\$540.000. Alíquota de 10,26% + IRPJ 0,48% + CSLL 0,43% + COFINS 0,43% +PIS 0,35% + INSS 4,07% + ISS 3,50%.

O planejamento de fluxo de caixa deve desenvolver estratégias para gerenciar o fluxo de caixa, como a programação de pagamentos e a monitorização das contas a receber e a pagar.

Para a projeção com relação a receitas e despesas elaborou-se a tabela 7 de DRE detalhando as receitas e despesas esperadas ao longo do período de 3 anos o DRE também avalia a rentabilidade da clínica com base nas projeções da tabela, identificando os principais indicadores de desempenho financeiro.

Tabela 7 - DRE

DRE	2025	2026	2027
Receita Total (RT)	R\$ 303.000,00	R\$ 393.900,00	RS 454.500,00
(-) Custo Variável (CV)	R\$ 18.000,00	R\$ 20.400,00	R\$ 21.600,00
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$ 285.000,00	R\$ 373.500,00	432.900,00
(-) Custo Fixo (CF)	R\$ 163.680,00	R\$ 245.520,00	R\$ 196.416,00
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$ 121.320,00	R\$ 127.980,00	R\$ 236.484,00
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ 18.198,00	R\$ 19.197,00	R\$ 35.472,40
(-) Contribuição Social (CS)	R\$ 26.690,40	R\$ 28.155,60	R\$ 52.026,40
(=) Lucro Líquido	R\$ 76.431,60	R\$ 80.627,40	R\$ 148.984,92

Fonte: A autora (2024)

O Plano Financeiro da clínica multifacetada abrange o investimento inicial necessário, estimado em R\$264.760,00 que será utilizado para a melhoria das instalações, aquisição de equipamentos e marketing inicial. As formas de financiamento incluem uma combinação de capital próprio e empréstimos bancários que consistem no pagamento das parcelas fixas de empréstimos de R\$ 2.300 Para o Banco do Nordeste em 60 meses (climatização, equipamentos, fachada) e R\$1320 Para Energia solar em 48 meses As projeções financeiras incluem receitas esperadas, custos operacionais e uma análise detalhada do fluxo de caixa.

O Demonstrativo de Resultados (DRE) prevê uma receita anual crescente, com lucro operacional esperado a partir do segundo ano de operação. As projeções financeiras são baseadas em dados de mercado e análises de tendências do setor.

A demonstração do resultado tem por finalidade apurar o lucro ou prejuízo da entidade por meio da apuração das receitas, despesas, ganhos e perdas do exercício. (ASSAF NETO, 2014)

Pode-se dizer que o DRE é o total de vendas e ou serviço prestado, descontando os gastos para a geração dessa receita. Atingindo assim o lucro operacional, por seguinte, acrescentando as outras receitas e despesas para chegar no lucro do período.

Com relação aos riscos financeiros, se faz necessário identificar e avaliar os riscos financeiros associados ao plano de negócios, como variações na demanda, aumento de custos e mudanças no mercado, ao passo que se planeja um plano de mitigação para minimizar os riscos financeiros e garantir a estabilidade econômica da clínica

Tabela 8 - Taxa de retorno de investimento

Ano	2025	2026	2027
ROI	28,87%	30,45%	56,27%

Fonte: A autora (2024)

O Retorno sobre o Investimento (ROI) é um indicador muito popular na análise de investimentos, sendo usado para medir o retorno financeiro passado ou estimar tais retornos no futuro (ASSAF NETO, 2014). Com a análise do ROI, é possível avaliar o desempenho financeiro da organização em relação aos investimentos iniciais. Os

dados indicam que a empresa apresentará o maior retorno sobre o investimento em 2027, com uma tendência de crescimento consistente nos anos subsequentes.

Com base nas informações coletadas neste estudo, pode-se concluir que o negócio demonstra viabilidade econômica satisfatória. Ao longo das projeções futuras, a organização deve conseguir obter um retorno positivo e significativo sobre o investimento inicial realizado.

Após a avaliação do plano econômico se faz necessário avaliar o impacto social que a clínica multifacetada terá na comunidade ao seu redor, observa-se que a presença da empresa possibilita o acesso na promoção da saúde motora, estética e bem-estar, proporcionando melhoria da qualidade de vida, possibilidade de colaborações com outras instituições.

A Avaliação do Plano de Negócios da clínica multifacetada inclui uma análise econômica e social. A avaliação econômica verifica a viabilidade financeira do plano, analisando o retorno sobre investimento e a sustentabilidade financeira da clínica. A avaliação social considera o impacto da clínica na comunidade local, destacando como os serviços oferecidos contribuirão para o bem-estar geral e atenderão às necessidades da população.

Quadro 8 - Estrutura do Plano de Negócios da clínica multifacetada.

Seção	Conteúdo
Ficha Técnica	Nome da empresa:clínica multifacetada Constituição legal: Sociedade Limitada (LTDA) Proprietários: Thayse Andreza de Medeiros Costa e Sócio. Missão: Proporcionar um atendimento multidisciplinar e humanizado em saúde motora e estética avançada. Visão: Ser reconhecida como referência em qualidade e inovação na área de saúde e estética. Investimento inicial: R\$ [273.760,00] Objetivo financeiro: [Obter retorno financeiro de 20% ao ano do investimentos inicial]

Descrição do Negócio	A clínica multifacetada é uma instituição localizada em Santa Rita/PB, dedicada à saúde física e motora aliada a estética avançada e bem-estar. Oferece serviços de nutrição , fisioterapia, estética e psicologia e outras práticas complementares. A empresa está registrada como uma Sociedade Limitada (LTDA) e visa atender a uma demanda crescente por serviços especializados na região. A estrutura inclui consultórios, áreas de atendimento e um ambiente propício ao desenvolvimento de tratamentos personalizados.
Plano Estratégico	Análise SWOT: Forças: Equipe qualificada, serviços diferenciados, localização estratégica. Fraquezas: Estrutura inicial limitada, necessidade de investimento em marketing. Oportunidades: Crescente demanda por serviços de saúde e qualidade de vida, possibilidade de parcerias com instituições educacionais (palestras educacionais). Ameaças: Concorrência regional, flutuações econômicas. Definição dos objetivos: Aumentar a base de clientes em 20% no primeiro ano (curto prazo), expandir os serviços oferecidos e estabelecer novas unidades (longo prazo). Estratégias de crescimento: Implementar campanhas de marketing digital, melhorar o relacionamento com clientes. Estratégias de diferenciação: A clínica multifacetada é uma junção de todos os serviços oferecidos pelas concorrentes, se destacando por apresentar diversos serviços de outras empresas em uma só localização.
Plano de Marketing	Análise de mercado: O mercado local mostra uma crescente demanda por serviços de saúde e bem-estar. Segmentação: Clientes com faixa de renda de 2 a 5 salários mínimos com idade inicial a partir de 3 anos, clientes com intuito de cuidar da saúde, físico e estética . Descrição dos produtos: Serviços de psicologia, nutrição, pilates, fisioterapia, hidroginástica, estética e outras terapias complementares.

	Estratégias de marketing: Utilização de redes sociais, panfletos, carro de som, participação em eventos locais, parcerias com empresas e instituições educacionais. Posicionamento: A clínica apresenta tratamento humanizado e holístico, suprimindo uma demanda que ainda está em escassez no mercado local.
Plano de Operações	Localização: Av: João Pessoa, 56 - Tibiri, Santa Rita - PB, 58302-000 Capacidade de produção: Consultórios e salas equipados para atendimento individual e em grupo, com capacidade de até 435 atendimentos por semana. Processo e tecnologia: Utilização de sistemas de agendamento online e gestão de prontuários eletrônicos. Organização e recursos humanos: Equipe composta por psicólogo, nutricionista, instrutores, esteticista, fisioterapeutas e assistentes administrativos e assistente geral.
Plano Financeiro	Investimento inicial: R\$ [264.760]. Formas de financiamento do projeto: O financiamento da clínica multifacetada será obtido através de recursos próprios, empréstimos bancários e reinvestimento dos lucros. A clínica também buscará parcerias com instituições de saúde e programas de incentivos fiscais, além de atrair investidores privados. Receitas e Custos: As receitas virão de serviços como psicologia, nutrição e pilates, totalizando cerca de R\$303.000,00 no primeiro ano. Os custos operacionais mensais, incluindo aluguel e salários, ficarão em torno de R\$25.460,00, divididos entre fixos e variáveis. Projeção do Fluxo de Caixa: O fluxo de caixa será monitorado, considerando as entradas das receitas e as saídas dos custos operacionais. Esse planejamento garantirá a liquidez necessária para a operação da clínica. Projeção do Demonstrativo de Resultados (DRE): A projeção do DRE indicará receitas de R\$303.000,00 no primeiro ano, com custos variáveis de R\$18.000,00 e custos fixos de R\$163.680,00. Espera-se um lucro operacional crescente, refletindo a eficácia das estratégias financeiras implementadas.

Avaliação do Plano de Negócios	Avaliação econômica: A análise do ROI revela que a empresa terá o maior retorno sobre o investimento em 2027, com um crescimento consistente nos anos seguintes. Os dados indicam que o negócio apresenta viabilidade econômica satisfatória, prevendo um retorno positivo sobre o investimento inicial ao longo dos próximos anos. Avaliação social: A Avaliação do Plano de Negócios da clínica multifacetada abrange uma análise econômica e social. A avaliação econômica analisa a viabilidade financeira, incluindo retorno sobre investimento e sustentabilidade. A avaliação social examina o impacto na comunidade, ressaltando como os serviços contribuem para o bem-estar da população. A conclusão oferece uma reflexão sobre o sucesso potencial do empreendimento e recomendações para melhorar a implementação do plano. Conclusão ou Parecer sobre a Implantação: O plano financeiro confirmou a viabilidade econômica da clínica multifacetada, com projeções que indicam sua sustentabilidade a longo prazo. A avaliação ressaltou a importância da clínica para a comunidade, tanto como serviço de saúde quanto como promotor de bem-estar social. Assim, o plano de negócios serve como uma ferramenta de gestão e um guia estratégico, orientando ações futuras e permitindo à clínica consolidar sua posição no mercado e expandir de forma sustentável, beneficiando a qualidade de vida e saúde dos atendidos.
---------------------------------------	--

Fonte: A autora (2024)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final de um trabalho de pesquisa e do consequente desenvolvimento de uma plano de negócios para a organização estudada, chegamos a algumas conclusões. O plano de negócios desenvolvido para a clínica multifacetada, neste trabalho, apresenta um conjunto de proposições para sua criação e operação, abrangendo tópicos desde a definição do negócio e análise de mercado , inclusive os planejamentos estratégico e financeiro. A análise SWOT e as estratégias de marketing, como segmentação de mercado, parcerias locais e ampliação da presença digital, são adequadas para aumentar a visibilidade e atrair clientes. O atendimento humanizado é um ponto forte para a retenção de clientes. A definição de uma estrutura

organizacional eficiente e o uso de tecnologias garantem a eficiência operacional e a satisfação dos pacientes.

O plano financeiro especifica o investimento inicial, abrangendo custos como equipamentos de pilates, reforma do espaço, climatização e aquisição de placas solares. As formas de financiamento envolvem uma combinação de recursos próprios, financiamentos bancários, reinvestimento de lucros, possíveis parcerias estratégicas e subsídios governamentais, além de atrair investidores privados interessados no crescimento da clínica. As projeções financeiras demonstram a viabilidade econômica da clínica. A receita mensal estimada é de R\$ 25.250,00, com serviços diversificados como psicologia, nutrição, fisioterapia, pilates, estética, hidroginástica e natação. A projeção de custos mensais operacionais, incluindo salários, aluguel, utilidades e outros, é detalhada para garantir uma gestão financeira eficaz.

O plano de marketing foca em estratégias para atrair e reter clientes, valorizando o atendimento personalizado dos serviços. A ampliação da presença digital da clínica é essencial para fortalecer a marca e alcançar novos públicos. No âmbito operacional, a definição de uma estrutura organizacional eficiente, aliada à implementação de processos padronizados e ao uso de tecnologias adequadas, garante a eficiência no atendimento e a satisfação dos pacientes. O planejamento financeiro, com projeções de fluxo de caixa e demonstrativos de resultados, é essencial para garantir a viabilidade econômica da clínica. A avaliação dos investimentos, formas de financiamento e estimativas de receitas e custos fornece uma base para a gestão financeira. O plano operacional detalha aspectos cruciais como localização, capacidade de produção e tecnologia, garantindo que a clínica ofereça serviços de alta qualidade.

A avaliação econômica e social destaca o impacto positivo da clínica na comunidade. A análise de como a clínica contribuirá para a saúde da população e os benefícios sociais esperados reforça o valor do empreendimento. A elaboração do plano de negócios revelou-se fundamental para a consolidação e crescimento da clínica. O estudo permitiu identificar desafios e oportunidades, fornecendo uma estrutura para a tomada de decisões estratégicas. A análise estratégica, incluindo a avaliação do ambiente competitivo e a aplicação da análise SWOT, evidenciou as forças da clínica multifacetada, como a qualidade dos serviços e a expertise dos profissionais, além das fraquezas e ameaças que precisam ser gerenciadas.

Na discussão dos resultados, os dados financeiros projetados para os anos de 2025, 2026 e 2027 mostram um crescimento significativo. Em 2025, a receita total é estimada em R\$ 303.000,00, com um custo operacional total de R\$ 316.006,40, resultando em um saldo operacional negativo de R\$ 13.006,40. Em 2026, a receita total sobe para R\$ 393.900,00, enquanto os custos operacionais são de R\$ 356.559,32, gerando um saldo operacional positivo de R\$ 37.340,68. Em 2027, a receita total atingiu R\$ 454.500,00, com custos operacionais de R\$ 390.336,00, resultando em um saldo operacional de R\$ 64.164,00.

O plano financeiro abrange o investimento inicial necessário, estimado em R\$ 264.760,00, que será utilizado para a melhoria das instalações, aquisição de equipamentos e marketing inicial. As formas de financiamento incluem uma combinação de capital próprio e empréstimos bancários, com parcelas fixas para o Banco do Nordeste e para energia solar. As projeções financeiras incluem receitas esperadas, custos operacionais e uma análise detalhada do fluxo de caixa, prevendo um lucro operacional a partir do segundo ano de operação.

A análise do ROI indica que a empresa apresentará um retorno sobre o investimento de 28,87% em 2025, 30,45% em 2026 e 56,27% em 2027, demonstrando uma tendência de crescimento consistente nos anos subsequentes. Esta análise permite avaliar o desempenho financeiro da organização em relação aos investimentos iniciais, destacando a viabilidade e a sustentabilidade do empreendimento. Após a análise do ROI, algumas limitações da pesquisa devem ser consideradas. Primeiramente, os dados utilizados para calcular o retorno sobre o investimento são baseados em projeções e estimativas, o que pode não refletir com precisão a realidade futura da empresa. Além disso, fatores externos, como mudanças no mercado e na economia, podem impactar os resultados financeiros de maneira imprevisível. Outra limitação é a falta de dados históricos que poderiam fornecer uma base mais confiável para as análises.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que possam avaliar a aplicação das diretrizes do Plano Nacional na prática, analisando não apenas o desempenho financeiro, mas também os impactos operacionais e estratégicos dessas diretrizes na empresa. Também é importante investigar a percepção dos colaboradores e stakeholders sobre as mudanças implementadas e seu reflexo na cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ABDUALLAH, Ruqayah. **Importance and contents of business plan: a case-based approach**. Jurnal Manajemen Indonesia, v. 20, n. 2, p. 161-173, 2020. DOI: 10.25124/jmi.v20i2.3204.

ALVES, Thalita Rodrigues; DUARTE, Joslaine Chemim. **A Utilização do Modelo de Negócios e Plano de Negócios pelas Startups**. Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC 2015-2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2014. 7ª Ed.

BAA, R. (2022). **A study on the contribution that a business plan makes to the expansion of a small company**. International Journal of Professional Business Review, 7(5), e585. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e585>

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERREIRA, F. M.; PINHEIRO, C. R. M. S.. **Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor**. Gestão & Produção, v. 25, n. 4, p. 854–865, out. 2018

GRAÇA, James Barboza. **Análise da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo de caso para empresa de transporte**. 2021. 39 f. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2021. Orientador: Ricardo Augusto Oliveira Santos.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. **Plano de negócios**. Dourados, MS: Ed.UFGD, 2010. 140 p. (Cadernos acadêmicos UFGD. Ciências Sociais aplicadas).

HAAG, Annette B. **Writing a successful business plan: an overview**. American Association of Occupational Health Nurses, Inc., 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/216507991306100104>. Acesso em: 22 set. 2024.

HOMSI, Ivma Reis. **A importância estratégica do plano de negócios para as pequenas e microempresas**. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, Belo Horizonte, MG. Anais... Belo Horizonte: [s.n.], 2011.

MORAES, Ithaúna Albuquerque Martins. MORAIS, Raimundo Nonato de. **A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 06, Vol. 04, pp. 172-181. Junho de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/plano-de-negocios>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/plano-de-negocios.

OLIVEIRA, Anderson Getulio de; OLIVEIRA, Erik Elias Ferreira de; OLIVEIRA, Ana Cláudia. **O plano de negócio, conceito e importância: uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde – GO**. Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, v. I, n. I, p. 1-12, jan. 2013. ISSN 2317-7284.

OLIVEIRA, Samuel Antunes; AZEVEDO, Brian Castelli. **Plano de negócio: uma ferramenta de suporte para novos empreendimentos.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT, Itapeva, n. 1, maio 2018. ISSN 1806-6933.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. **O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso.** Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos.** Cadernos da Fucamp, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

WELTER, Chris; SCRIMPSHIRE, Alex; TOLONEN, Dawn; OBRIMAH, Eseoghene. **The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both?** New England Journal of Entrepreneurship, v. 24, n. 1, p. 21-42, 2021. Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/NEJE-08-2020-0031. Recebido em: 3 ago. 2020. Revisado em: 3 dez. 2020. Aceito em: 1 fev. 2021.