

Clínica de nutrição



EXPEDIENTE

Presidente do Conselho Deliberativo

José Zeferino Pedrozo

Diretor Presidente

Décio Lima

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Margarete Coelho

Gerente

Eduardo Curado Matta

Gerente-Adjunta

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Gestor Nacional

Luciana Macedo de Almeida

Autor

Sebrae

Coordenação do Projeto Gráfico

Renata Aspin

Projeto Gráfico

Nikolas Furquim Zalewski

ÍNDICE

Apresentação de Negócio.....	1
Mercado.....	3
Localização.....	4
Exigências Legais e Específicas.....	5
Estrutura.....	6
Pessoal.....	7
Equipamentos.....	7
Matéria Prima/Mercadoria.....	10
Organização do Processo Produtivo.....	10
Automação.....	12
Canais de Distribuição.....	13
Investimentos.....	14
Capital de Giro.....	17
Custos.....	17
Diversificação/Agregação de Valor.....	18
Divulgação.....	19
Informações Fiscais e Tributárias.....	19
Eventos.....	20
Entidades em Geral.....	20
Normas Técnicas.....	21
Glossário.....	22
Dicas de Negócio.....	22

1. Apresentação de Negócio

De acordo com o Decreto nº 84.444, de 30 de Janeiro de 1980, que regulamentou a Lei de criação dos conselhos federal e regionais de nutricionistas, uma empresa deste segmento exige que sua finalidade esteja ligada à nutrição e alimentação, podendo ser responsáveis pela fabricação de alimentos destinados ao consumo humano; pela exploração de serviços de alimentação em órgãos públicos ou privados; pela prestação de serviços em estabelecimentos hospitalares que mantenham serviços de Nutrição Dietética; por escritórios de Informações de Nutrição e Dietética ao consumidor, ou ainda, pela prestação de consultorias de Planejamento de Serviços de Alimentação.

Especificamente para uma Clínica de Nutrição, objeto desta “ideia de negócio”, os serviços prestados contemplam a avaliação de assistência e educação nutricional, a assistência dietoterápica hospitalar e ambulatorial, podendo prescrever, planejar, analisar, supervisionar e avaliar dietas para enfermos.

Ou seja, em uma clínica de nutrição, os serviços podem abranger a elaboração de informes técnico-científicos; a assistência e treinamento em alimentação e nutrição, a prescrição de suplementos nutricionais, necessários à complementação da dieta; solicitação de exames laboratoriais necessários ao acompanhamento dietoterápico; ou até mesmo a participação em projetos de equipamentos e utensílios na área de alimentação e nutrição.

Normalmente, o cliente que procura uma clínica de nutrição está preocupado com a saúde, buscando hábitos mais saudáveis, ou buscando orientação em razão de alguma disfunção diagnosticada em exames clínicos, ou com algum propósito aliado à performance esportiva entre outras demandas associadas ao estilo de vida moderno. Os profissionais da área também afirmam que tem aumentado o número de pessoas interessadas no serviço por razões estéticas. Isso tem sido percebido nas interações da vida cotidiana, nas postagens em rede social e nas preocupações da vida moderna exploradas por diversos canais de comunicação.

Apesar de haver sinalização de aumento de demanda por este tipo de serviço (o que aponta um potencial a ser explorado), para este segmento de mercado o desafio ainda é popularizar esta área de atuação junto a todos os níveis da população. De acordo com o Blog Imedicina, a nutrição clínica, ou seja, aquela em que o paciente procura orientações para uma dieta a fim de ter hábitos mais saudáveis, ainda é reservada às classes mais abastadas, como A e B. “Sem oferecer um número expressivo desses profissionais através do SUS – Sistema Único de Saúde – é cada vez menos representativa a quantidade de integrantes das classes C, D e E que tem acesso ao nutricionista.”, afirmam. Entre as várias áreas da nutrição, uma clínica pode ser voltada à:

Nutrição esportiva - buscando supervisionar os hábitos alimentares de atletas de alto rendimento ou praticantes de atividades físicas.

Nutrição coletiva - visando atuar em estabelecimentos que servem ou comercializam refeições para grupos de pessoas. Nesse cenário, incluem-se restaurantes comerciais, além de empresas e escolas que mantêm refeitórios.

Nutrição clínica – onde a equipe profissional é responsável por fazer um diagnóstico do paciente: se o seu estado nutricional for bom, sua missão é preservá-lo. Havendo

deficiências nutricionais, ele deve prescrever uma dieta que acelere o processo de reabilitação.

Ou seja, o cenário indica uma sinalização positiva de aumento da demanda, possibilidades de atuação variada e tem-se ainda públicos pouco explorados.

A seguir, tem-se um passo a passo de pontos a considerar para a abertura de uma clínica de nutrição.

Passo

Item

Descrição

Passo 1

Modelagem de negócios

Saber quais serão os produtos, serviços e como divulgá-los.

Passo 2

Plano de negócios

Realizar cálculo da viabilidade do negócio: quanto investir para alcançar a lucratividade.

Norteia o planejamento e auxilia na prevenção de riscos.

Passo 3

Criação da marca

Definir a cara da empresa, o nome, a cor, o posicionamento.

Passo 4

Abertura da empresa

Procurar por um especialista para auxiliar na parte trabalhista e tributária.

Passo 5

Escolha do ponto comercial

Informar-se sobre o público da região, fluxo, potencial, imóvel, aluguel, acesso, mercado local e concorrência.

Passo 6

Adequação do espaço

Elaborar projetos, orçar a obra, contratar um gerenciamento de obra, comprar móveis, comprar insumos e comprar equipamentos.

Passo 7

Contratação de profissionais

Contratar nutricionistas, administradores, recepcionista, auxiliar de serviços gerais.

Passo 8

Treinamento

Treinar a equipe de profissionais e ensinar todas as técnicas.

Passo 9

Definição do “cardápio” de produtos e serviços

Definir o que vai oferecer aos clientes.

Passo 10

Precificação

Estabelecer os preços a serem praticados, tendo como base o plano de negócios e os custos fixos e variáveis.

Passo 11

Marketing

Definir pra quem vender e como comunicar o que se está vendendo. Investir em redes sociais, construir marca forte, oferecer bom atendimento, fazer plano de marketing.

Passo 12

Gestão do dia a dia

Administrar tudo para que os clientes tenham certeza de um excelente serviço. É importante atingir o break even (ponto de equilíbrio), receber de receita pelo menos o que se teve de custo no mês.

2. Mercado

Para se entender um pouco mais sobre o ramo da clínica de nutrição, é preciso conhecer três características de mercado que influenciam o negócio.

1. Mercado consumidor:

A preocupação com a alimentação saudável tem ganhado espaço no mundo, logo, conhecer quais tipos de alimentos colaboram mais com a rotina tem sido uma necessidade elementar para quem deseja ter o seu dia a dia melhorado.

Uma Pesquisa do Ministério da Saúde traz algumas informações importantes para conhecer o mercado consumidor;

1. o número de obesos no Brasil aumentou 67,8% entre 2006 e 2018.
2. o consumo regular de frutas e hortaliças cresceu 15,5% entre 2008 e 2018, passando de 20% para 23,1%
3. e a prática de atividade física no tempo livre também aumentou 25,7% (2009 a 2018)

Estes dados apontam de um lado um problema de saúde importante no qual o papel da nutrição é fundamental e de outro aponta iniciativas da população em adquirir hábitos mais saudáveis, o que pode ser melhorado a partir de orientações profissionais, entre elas, de especialistas em nutrição.

Isto demonstra a importância deste profissional para o restabelecimento da saúde de um gigantesco número pessoas, possíveis clientes em um futuro próximo.

Entende-se, assim, que o mercado nutricional está em alta, afinal, cada dia mais pessoas querem abandonar suas antigas práticas a fim de trabalharem seu organismo para ter mais qualidade de vida.

Outro dado relevante do setor foi destacado na revista eletrônica Guia da Farmácia, que aponta que o Brasil é um dos países que mais crescem no segmento de suplementos alimentares. Dados da Associação Brasileira de Empresas de Produtos Nutricionais (Abenutri), referentes ao ano de 2018, apontam que só o setor de Sports Nutrition, uma das quatro divisões do mercado, faturou cerca de R\$ 2,24 bilhões, crescendo 12% em relação ao ano anterior, com expectativa de crescimento de 15% para 2019.

Outro dado importante é do site “nutrição estética brasil”, onde consta que o Brasil é o terceiro país do mundo em consumo de cosméticos, ficando atrás dos Estados Unidos e do Japão, e que a nutrição estética cresce proporcionalmente a esse mercado de grande consumo.

2. Mercado concorrente:

Tão importante quanto conhecer o mercado consumidor, é conhecer o mercado concorrente.

O crescimento da profissão está demonstrado na pesquisa do Conselho Federal de Nutricionistas - CFN, onde apresenta o crescimento da profissão ao longo dos anos (2000-2018):

*Figura 1 – Crescimento do número de nutricionistas em 18 anos *Fonte: Pesquisa Conselho Federal de Nutricionistas*

De acordo com o Conselho, no último trimestre de 2018 existiam 137.267 nutricionistas, 18.435 técnicos e 34.615 pessoas jurídicas registradas, distribuídas no país conforme figura a seguir:

Figura 2– Quantidade de pessoas jurídicas registradas por região Fonte: Conselho Federal de Nutricionistas

Existe uma grande concentração de empresas voltadas ao ramo de nutrição nas regiões Sudeste e Sul, enquanto as regiões Norte e Centro Oeste e Nordeste podem ser melhor exploradas.

3. Mercado fornecedor:

Ao montar uma clínica de nutrição, o mercado fornecedor também precisa ser analisado. A qualidade do empreendimento precisa ter o suporte de bons equipamentos e tecnologias adequadas para oferecer um bom diagnóstico, além de uma gama de produtos a ser prescrita aos pacientes.

Neste ponto, a cultura pela alimentação saudável está consolidada, principalmente com o aumento da oferta dos chamados produtos naturais, sem glúten, lactose ou açúcar.

Segundo artigo do jornal Estadão, atualmente o Brasil é o 4º colocado em consumo de alimentos saudáveis no ranking global e movimenta US\$ 35 bilhões por ano. As pesquisas indicam que nos últimos cinco anos, o crescimento do setor de alimentos e bebidas saudáveis foi, em média, de 12,3% ao ano e em 2019, a previsão é que o segmento cresça ainda mais e atinja 50%, movimentando R\$ 110 milhões. Segundo o artigo, o mercado nacional nessa segmentação cresceu 58,3% entre 2012 e 2017.

3. Localização

Os insumos e as respectivas quantidades variam consideravelmente a depender do serviço prestado. A definição de quais insumos são necessários depende da avaliação precisa dos fluxos dos processos produtivos. Ou seja, é preciso analisar os materiais necessários para a prestação do serviço para estimar a obtenção da matéria-prima.

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

É necessário ainda verificar se há oferta permanente em quantidade e na qualidade necessárias e qual o custo para obtenção desses insumos. É necessário identificar se o

volume de produtos que as empresas situadas em sua área de atuação possuem é o suficiente para suprir a demanda da empresa ou se será necessário buscar os insumos fora de seu estado, o que resulta em uma elevação dos custos, maior demora para sua reposição, resultando num maior custo com manutenção do estoque. E sabe-se que quanto maior for o volume em estoque, maior a perda com recursos financeiros parados em prateleiras.

A gestão de estoques é algo crucial na gestão. Ele deve ser suficiente para o adequado funcionamento da empresa, mas mínimo, para reduzir o impacto no capital de giro.

É essencial o bom desempenho na gestão de estoques, com foco no equilíbrio entre oferta e demanda. Esse equilíbrio deve ser sistematicamente conferido, com base, entre outros, nestes três indicadores de desempenho:

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

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

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

No caso de uma Clínica de Nutrição, por ser uma prestação de serviços, não existe uma lista de matéria-prima básica para a realização do processo produtivo, porém, caso seja oferecida a venda de algum produto, os fatores supracitados devem ser observados.

4. Exigências Legais e Específicas

O processo produtivo, ou seja, a sequência de atividades com o objetivo de produzir um bem ou serviço de um Clínica de Fisioterapia contém as seguintes etapas:

Figura 3 - Processo produtivo

- 1) Agendamentos: primeiro contato entre paciente e clínica a fim de agendar dia e horário de consulta. Essa atividade é realizada pela pessoa encarregada dos serviços de recepção. Deve-se ter o controle sistemático da agenda;
- 2) Recepção: primeiro ponto de contato com o paciente nas dependências da clínica. Neste contato, são verificados os detalhes do agendamento da consulta, os registros anteriores, o cadastro de pacientes, as condições de pagamento, a validade de seguros de saúde etc.;
- 3) Consulta: quando for a primeira visita, o profissional de saúde deve diagnosticar o problema por meio de questionamentos e procedimentos específicos e propor soluções e tratamentos. Em consultas de acompanhamento, o profissional vai verificar a evolução do caso para se certificar de que o tratamento está sendo efetivo;
- 4) Exames específicos: muitas vezes, faz-se necessário a realização de exames adicionais,

usando equipamentos apropriados para detectar, com exatidão, a situação problemática. O paciente pode, portanto, ser encaminhado para uma sala de exames;

5) Plano de tratamento: Tratamento: em alguns casos, o paciente precisa passar por procedimentos específicos para a solução do problema identificado e, muitas vezes, ser internado para administração de tratamento

5. Estrutura

Automação inclui os sistemas em que os processos são controlados por meio de dispositivos eletrônicos. O objetivo é dinamizar e otimizar todos os processos. A adoção de sistemas que facilitam a realização de tarefas rotineiras acaba permitindo mais tempo de dedicação às atividades que mais impactam o negócio. Para isso, é necessário que o empreendedor selecione softwares, metodologias e procedimentos que se adequem ao seu negócio.

Neste ramo de clínicas, especificamente a possibilidade de automação do negócio em é possível, facilitando tanto a parte de gestão, quanto a parte de atendimento e prontuários.

Com relação à gestão do negócio existem diversos sistemas de gerenciamento de pequenos negócios que podem auxiliar o empreendedor. Esses sistemas podem integrar as compras, as vendas e o financeiro, auxiliando o empreendedor na sua tomada de decisão. Contudo, antes de se decidir pelo sistema a ser utilizado, o empreendedor deve avaliar o preço cobrado, o serviço de manutenção, a conformidade em relação à legislação fiscal municipal e estadual, a facilidade de suporte e as atualizações oferecidas pelo fornecedor, verificando ainda se o sistema possui outras funções como, por exemplo, anamnese, cálculo de refeições, avaliação antropométrica, exames, suplementação, receitas, entre outros.

A seguir, segue sugestões de sistemas de gestão específicos para gestão de clínicas de nutrição:

<https://dietbox.me/pt-BR>

<http://nutricionista.numax.com.br/>

<https://www.dietsmartsystem.com/DietSmart/>

<https://nutrium.io/pt-br>

<https://nutrisoft.com.br/#2>

<https://nutridietsoftware.com/>

Apesar de ser necessário procurar softwares de custo acessível e compatível com uma pequena empresa desse ramo, deve ser observado que se trata de ferramenta fundamental no controle gerencial. Muitos destes programas, além do custo de aquisição, cobram taxa de manutenção mensal e para este tipo de empreendimento, podem custar de R\$ 50,00 a 400,00.

6. Pessoal

Os canais de distribuição são os meios pelos quais o empreendedor entrega o seu produto/serviço ao cliente final, no local certo e na hora esperada pelos clientes. É a resposta às seguintes perguntas: Como o produto/serviço chega ao cliente? Ou, de modo geral, qual a estratégia da empresa para que o cliente chegue à sua empresa?

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

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

Sobre o fator relacionado à estratégia de disponibilização dos produtos/serviços, é preciso levantar e avaliar pontos do tipo onde e de que forma os produtos serão ofertados ou os serviços são prestados, se em um único lugar ou em vários locais. Ou seja, a oferta de produtos ou prestação do serviço se dará apenas nas instalações da empresa, no domicílio do cliente, em unidades parceiras, por meio dos recursos tecnológicos (aplicativo próprio, whatsapp, internet, etc.)? Esse é o ponto que orienta a estratégia de onde e como estar para atender o cliente.

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

O quarto fator refere-se às estratégias da empresa para manter os clientes que já consumiram os produtos/serviços da empresa e para fazer com que novos clientes busquem seus produtos/serviços. Essa estratégia depende muito do perfil do público-alvo incluindo aqui seu comportamento, sua localização, suas preferências, seu poder aquisitivo entre outros.

Outros canais alternativos também podem ser explorados, como no caso de parcerias com empresas ligadas ao fitness (academias, spas) e atuação em clínicas multidisciplinares. A atuação em estabelecimentos parceiros possibilita a indicação de pacientes para realização de exames ou consultas especializadas na clínica, bem como representa um dos principais canais para a comercialização dos serviços.

7. Equipamentos

O valor a ser investido num novo negócio envolve um conjunto de fatores, identificados ao longo do processo de instalação do empreendimento. O investimento para o início das atividades varia de acordo com o porte do empreendimento e os produtos e serviços que serão oferecidos. O valor das aquisições varia de cidade para cidade e depende do tamanho do empreendimento e do seu nível de complexidade. Portanto, os valores aqui abrangidos são apenas uma estimativa.

São investimentos comuns a uma empresa deste segmento:

INVESTIMENTOS FIXOS

Máquinas e equipamentos:

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor total por item
Balança Antropométrica	01	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
Estadiômetro de parede	01	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Adipômetro	01	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Fita de Medição	01	R\$ 70,00	R\$ 70,00

Equipamentos de Informática:

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor total por item
Computador	02	R\$ 600,00	1.200,00
Impressora e periféricos	01	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00

Móveis e Utensílios:

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor total por item
Móveis Recepção e área administrativa	01	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Móveis sala de atendimento			

01
R\$ 6.000,00
R\$ 6.000,00
INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Item
Quantidade
Valor Unitário
Valor total por item
Capital de Giro
01
R\$ 15.000,00
R\$ 15.000,00
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Item
Quantidade
Valor Unitário
Valor total por item
Abertura da empresa
01
R\$ 3.000,00
R\$ 3.000,00
Reformas / adaptação do imóvel / decoração
01
R\$ 5.000,00
R\$ 5.000,00
Publicidade
01
R\$ 3.000,00
R\$ 3.000,00
Uniformes
01
R\$ 400,00
R\$ 400,00
TOTAL APROXIMADO: R\$ 48.500,00

PREVISÃO DE FATURAMENTO

Faturamento mensal
R\$ 30.000,00

Antes de montar sua empresa, é fundamental que o empreendedor elabore um Plano de Negócios, onde os valores necessários à estruturação da empresa podem ser mais detalhados, em função dos objetivos estabelecidos de retorno e alcance de mercado. O capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento do negócio também deve ser considerado neste planejamento e pode equivaler à 1,5x à estimativa dos custos fixos, considerando que não tem reposição de estoque.

Nessa etapa, é indicado que o empreendedor procure o Sebrae para consultoria adequada ao seu negócio, levando em conta suas particularidades. O empreendedor também poderá basear-se nas orientações propostas por metodologias de modelagem de negócios, em que

é possível analisar o mercado no qual estará inserido, mapeando o segmento de clientes, os atores com quem se relacionará, as atividades chave, as parcerias necessárias, sua estrutura de custos e fontes de receita.

8. Matéria Prima/Mercadoria

O capital de giro é uma parte do investimento que compõe uma reserva de recursos que devem ser usados para necessidades financeiras. É o valor necessário para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girarem). É o dinheiro necessário para bancar o funcionamento da empresa e suportar as oscilações de caixa. Em suma, é a parte do patrimônio que sofre constante movimentação.

É importante, portanto, administrar o capital de giro, avaliando o momento atual, as faltas e as sobras de recursos. Ele garante a saúde financeira da empresa e proporciona a manutenção dos estoques, além de assegurar o pagamento aos fornecedores, dos impostos, salários e demais custos. Tudo depende de um planejamento, detalhando os custos de curto e de longo prazo e as previsões de receitas.

Quanto maior o prazo concedido aos clientes para pagamento ou de recebimento dos convênios e planos de saúde, maior será a necessidade de capital de giro do negócio. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode amenizar a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa. Prazos médios recebidos de fornecedores também devem ser considerados nesse cálculo: quanto maiores os prazos, menor será a necessidade de capital de giro.

O empreendedor deverá ter um controle orçamentário rígido, de forma a não consumir recursos sem previsão, inclusive valores além do pró-labore. No início, todo o recurso que entrar na empresa nela deverá permanecer, possibilitando o crescimento e a expansão do negócio. O ideal é preservar recursos próprios para capital de giro e deixar financiamentos (se houver) para máquinas e equipamentos.

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

Entre as dicas para se ter um capital de giro saudável estão: identificar e cortar gastos, ficar sempre atento ao fluxo de caixa; ter disciplina, ser chato com o controle financeiro, possuir um controle orçamentário rígido; saber negociar com os fornecedores e os clientes, procurar as melhores formas de pagamento e de prazos, antecipar pagamentos a receber (PORTAL SEBRAE).

Conforme previsto no tópico anterior, o valor estimado para o capital de giro é de R\$ 15.000,00.

9. Organização do Processo Produtivo

Conhecer os custos é imprescindível para o sucesso o negócio. Custo e despesa são conceitos distintos. Custos são gastos que dizem respeito ao que é produzido pela empresa,

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

Para estimar os custos de uma Clínica de Nutrição, é preciso avaliar o tamanho da estrutura, o volume de serviços, a quantidade de funcionários, despesas fixas. É fundamental levantar esses valores totais para realizar um controle sobre todos os custos do empreendimento. Isso ajudará a reduzir desperdícios, controlar as despesas internas. A gestão de custos é o gerenciamento inteligente dos gastos de uma organização e é essencial para manter o bom funcionamento do negócio, tornando-o mais competitivo, evitando prejuízos e permitindo um crescimento sustentável da empresa.

Tomando como base uma clínica com um nutricionista e uma recepcionista, os custos estimados para a operação do negócio são:

CUSTOS

Item	Quantidade	Valor
Salários, comissões e encargos	01	R\$ 4.400,00
Alimentação e transporte	01	R\$ 900,00
Softwares	01	R\$ 150,00
TOTAL		R\$ 5.450,00

Item	Quantidade	Valor
Aluguel (se for o caso), condomínio	01	R\$ 2.850,00
Água	01	R\$ 90,00
Luz	01	R\$ 350,00
Internet e telefone	01	R\$ 110,00

Impostos, tributos, taxas e registros

01

R\$ 150,00

Assessora contábil

01

R\$ 1.000,00

Materiais de escritório

01

R\$ 50,00

Materiais de limpeza, manutenção

01

R\$ 150,00

Propaganda, publicidade

01

R\$ 350,00

TOTAL

R\$ 5.100,00

Dessa forma, o custo total aproximado seria R\$ 10.550,00. Importante registrar, novamente, que são apenas estimativas e podem variar de cidade para cidade.

10. Automação

Identificar um diferencial em relação aos concorrentes e vê-lo reconhecido pelo consumidor significa vantagem para uma frente em relação às demais empresas do mercado. Observe que não basta oferecer algo que os concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o produto/serviço prestado.

Há duas formas clássicas de estratégia de agregação de valor: de custo ou de diferenciação.

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

Ao optar por essa estratégia, o cuidado com custos administrativos reduzidos deve ser redobrado, pois vão impactar diretamente no resultado financeiro final.

Na estratégia de diferenciação, é fundamental pensar em oferecer algum valor agregado ao seu cliente diferente de preço. Algumas tendências nesse ramo são programas personalizados por segmento (corporativo, fitness, etc).

Para a definição da estratégia e do valor agregado, é importante pesquisar junto aos concorrentes para conhecer os serviços que estão sendo adicionados e desenvolver opções específicas com o objetivo de proporcionar um produto diferenciado ao cliente.

Além disso, conversar com os clientes atuais para identificar suas expectativas é muito importante, tendo em vista o desenvolvimento de novos serviços ou produtos

personalizados, o que amplia as possibilidades de fidelizar os atuais clientes, e cativar novos.

O empreendedor também deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências, novas técnicas, novos métodos, por meio da leitura de colunas de jornais e revistas especializadas, pois a agregação de valor pode acontecer das mais diversas formas. A busca pela criatividade, o contínuo aprendizado e a quebra de paradigmas são as possíveis soluções para os desafios das empresas atualmente.

Após levantamento de possibilidades de agregação de valor, o passo seguinte é avaliar a compatibilidade da estratégia com seu empreendimento e sua capacidade de investimento.

11. Canais de Distribuição

A forma de comunicação com o público-alvo é de suma importância no desenvolvimento da estratégia de divulgação dos serviços prestados. Uma boa divulgação pode gerar resultados positivos à empresa, aumentando o número de pessoas interessadas nos produtos e serviços divulgados, o que pode ocasionar um aumento da procura pelos produtos/serviços oferecidos pelo empreendimento.

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

Entre as formas mais eficientes para a divulgação do empreendimento pode-se citar a internet, que já se consolidou como a principal ferramenta de comunicação entre as pessoas, se tornando em nossos dias como uma das mais efetivas, se destacando na promoção e divulgação de empreendimentos.

As redes sociais utilizadas no formato de marketing digital também têm evoluído de forma significativa na divulgação dos serviços ofertados. Os empreendimentos cada dia mais utilizam os recursos disponíveis nas redes sociais (geralmente Facebook, Instagram e Twitter) para divulgar os serviços e produtos oferecidos. Ressalta-se que esse tipo de comunicação apresenta custo relativamente baixo e com forte e crescente apelo popular.

Nota-se, também, que as empresas que utilizam o marketing digital têm tido seu destaque no mercado empreendedor, fazendo com que a oferta de produtos e serviços possam ser apresentados de forma instantânea, com custos relativamente inferiores às formas tradicionais de divulgação.

O Sebrae disponibiliza o material “10 dicas para seu negócio bombar nas redes sociais”, no site

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3ea04204d20069890db71fceb72051c/\\$File/19268.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3ea04204d20069890db71fceb72051c/$File/19268.pdf) para dar suporte ao empreendedor que deseja utilizar esse formato de divulgação em seus negócios.

Na medida do interesse e das possibilidades do empreendedor, e da característica da clientela da clínica, a divulgação também pode se dar por meios tradicionais, como propagandas em rádios locais, TV locais, panfletos, anúncios em jornais de bairro, jornais de

como embalagens customizadas, cartões-fidelidade, etc.

Um meio indireto de divulgação é através de clientes que saíram satisfeitos e bem atendidos. Por recomendação deles, novos clientes poderão procurar pelo produto ou serviço oferecido. A propaganda “boca a boca” é fator de fortalecimento para a empresa.

Antes de iniciar efetivamente o processo de divulgação, é importante ter definido o logotipo, a identidade visual do estabelecimento e ter disponível o material de apoio à divulgação, como cartões, sites, redes sociais. Pode-se contratar um profissional de marketing e comunicação para desenvolver campanha específica.

Por fim, tão importante quanto a divulgação, é preciso sempre entregar o prometido e superar as expectativas dos clientes.

12. Investimentos

A Lei do Supersimples, que passou a vigorar a partir de janeiro de 2015, define as alíquotas cobradas das empresas. Para maiores informações acesse o site da receita federal (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/>)

Fundamentos Legais: Leis Complementares 123/2006 (com as alterações das Leis Complementares nºs 127/2007 e 147/2014) e Resolução CGSN -Comitê Gestor do Simples Nacional nº 119/2014. Para a apuração e recolhimento dos principais tributos federais aplicáveis ao negócio, o empreendedor que deseja abrir uma clínica odontológica poderá escolher entre o Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real, como regime de tributação do seu negócio.

Simples Nacional

O segmento das clínicas odontológicas que optarem pelo SIMPLES Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº123/2006, deverão ter receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

As regras foram implementadas pela Lei Complementar 147/14, que prevê alterações no Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar nº 123/2006), universalizaram o sistema simplificado de tributação para todas as categorias econômicas existentes. Este regime simplificado de tributação abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS,ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

Desde a sanção da Resolução CGSN nº 140 de 22 de maio de 2018, as atividades ligadas à odontologia passam a ser tributadas com base no Anexo III da LC 123/2006 se o fator “r” for igual ou maior que 28%. O ANEXO III da LC 123/2006, prevê alíquotas entre 6,00% e 33,00%, conforme faixa de receita. Se o fator “r” for menor que 28% a receita será tributada pelo Anexo V da LC 123/2006 com alíquotas que variam de 15,50% a 30,50%.

Para entendermos melhor, o fator “r” é a proporção da despesa com a folha de pagamento

Assim, o fator “r” representa o resultado da divisão da despesa com a folha de pagamento (12 últimos meses) pelo faturamento também dos 12 últimos meses. Cálculo do fator “r”: Soma da folha de salários (inclusive autônomo e pró-labore) + Contribuição Previdenciária Patronal + FGTS dos últimos doze meses dividido pela receita bruta também dos últimos doze meses.

Folha de pagamento (12 meses) / Receita Bruta Acumulada (12 meses) = Fator “r”

A nova Lei do Simples, que passou a vigorar a partir de janeiro de 2015, define as alíquotas cobradas das empresas. Para maiores informações acesse o site da receita federal (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/>). Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Para este segmento ligado à odontologia, tanto ME, EPP ou MEI, nem sempre a opção pelo SIMPLES Nacional será a mais vantajosa sob o aspecto tributário e dependerá do faturamento da empresa. Para isso, é importante consultar o contador para maiores informações.

Lucro Presumido

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

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

- IRPJ - 15%, para determinação do IRPJ. Poderá haver um adicional de 10% para parcela

do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00, no mês, ou R\$ 60.000,00, no trimestre, uma vez que o imposto é apurado trimestralmente;

- CSLL - 9%, para determinação da CSLL. Não há adicional de imposto.

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

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

Lucro Real

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

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

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

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

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

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

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

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

FGTS - Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a

alíquota de 8%.

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

13. Capital de Giro

Encontro Técnico Regional de Nutricionistas – Sudeste

International Congresso of Dietetics

Brasil Trading Fitness Fair

Meeting Brasileiro de Nutrição Estética

ExpoNutrition

Congresso Brasileiro de Nutrição

Congresso Brasileiro de Obesidade e Síndrome Metabólica

IV Congresso Internacional de Nutrição Especializada & Expo Sem Glúten

Congresso Brasileiro de Nutrição Integrada (CBNI), Ganepão, Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva

Congresso Nacional da SBAN: A Ciência da Alimentação e da Nutrição – Inovações e Desafios

Mega Evento Nutrição 2015: Alimentação, Saúde e Sustentabilidade

Encontro de Nutrição Funcional e Medicina

Fispal Tecnologia – Feira Internacional de Embalagens e Processos para as Indústrias de Alimentos e Bebidas

Feira Internacional de Alimentação Saudável, Produtos Naturais e Saúde

Congresso Internacional de Food Service

Fistur – Feira Internacional de Produtos, Serviços e Sustentabilidade para Gastronomia, Hotelaria e Turismo

14. Custos

Conselho Nacional de Saúde

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

Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional

<http://www4.planalto.gov.br/consea/>

Federação Nacional dos Nutricionistas

<http://www.fnn.org.br/>

Associação Brasileira de Nutrição

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

Associação Brasileira de Empresas de Produtos Nutricionais

<http://www.abenutri.org/>

Conselho Federal de Nutricionistas (CFN)

Conselhos Regionais de Nutricionistas (CRN) – congregados ao CFN.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)

Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital)

Ministério da Saúde – Biblioteca Virtual em Saúde (BVS/MS)

Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição (SBAN)

Sociedade Brasileira de Gastronomia e Nutrição (SBGAN)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) – Programa Alimentos Seguros (PAS)

Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos (SBCTA)

15. Diversificação/Agregação de Valor

Normas específicas para clínica de nutrição

Não existem normas específicas para esse negócio.

Normas aplicáveis na execução de uma clínica de nutrição

- **ABNT NBR 15842:2010** – Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais. Essa norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio que permitam satisfazer às expectativas do cliente;

- **ABNT NBR 12693:2013** – Sistemas de proteção por extintores de incêndio. Essa norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio;
- **ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010** – Sistemas de alarme – Parte 1: Requisitos gerais – Seção 1: Geral. Essa norma especifica os requisitos gerais para o projeto, a instalação, o comissionamento (controle após instalação), a operação, o ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente;
- **ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013** – Iluminação de ambientes de trabalho – Parte 1: Interior. Essa norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho;
- **ABNT NBR 9050:2004** – Versão Corrigida: 2005 – Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Essa norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, da construção, da instalação e da adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

16. Divulgação

Normas específicas para clínica de nutrição

Não existem normas específicas para esse negócio.

17. Informações Fiscais e Tributárias

Normas aplicáveis na execução de uma clínica de nutrição

- **ABNT NBR 15842:2010** – Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais. Essa norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio que permitam satisfazer às expectativas do cliente;
- **ABNT NBR 12693:2013** – Sistemas de proteção por extintores de incêndio. Essa norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio;
- **ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010** – Sistemas de alarme – Parte 1: Requisitos gerais – Seção 1: Geral. Essa norma especifica os requisitos gerais para o projeto, a instalação, o comissionamento (controle após instalação), a operação, o ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente;
- **ABNT NBR ISO/CIE 8995-1:2013** – Iluminação de ambientes de trabalho – Parte 1: Interior. Essa norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho;
- **ABNT NBR 9050:2004** – Versão Corrigida: 2005 – Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Essa norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, da construção, da instalação e da adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

18. Eventos

No ramo de serviços de saúde, o empreendedor precisa estar fortemente comprometido com o bem-estar das pessoas e com as atividades em questão, assim como apresentar disposição para acompanhar a evolução das tecnologias e dos avanços em sua área de conhecimento. Algumas características desejáveis ao empresário desse ramo são:

Possuir conhecimento, experiência ou formação acadêmica na área;

Ter gosto pela atividade e conhecer bem o ramo de negócio, mantendo-se atualizado sobre assuntos pertinentes à sua clínica;

Habilidade em assumir os riscos do negócio de forma calculada;

Ter atitude e iniciativa para inovar e promover mudanças necessárias;

Habilidade de relacionamento com pessoas, boa comunicação e atendimento ao cliente;

Capacidade gerencial para utilizar os recursos existentes de forma racional e econômica, identificando melhores produtos e fornecedores para a sua empresa, gerenciando equipe, atendimentos e finanças;

Independência, autoconfiança, liderança e gestão de pessoas. Além dessas características, é muito importante a realização de cursos e capacitações constantes para se atualizar, tendo em vista que esse mercado evolui rapidamente. É importante que o empreendedor conheça bem todas as técnicas e os equipamentos que são fornecidos em seu estabelecimento e também sobre os aspectos da gestão do seu negócio.

19. Entidades em Geral

Ser empreendedor é ser dono do seu próprio negócio. Abrir uma empresa requer preparo, planejamento, cuidados, foco. O empreendedor deve estar atento às necessidades dos seus clientes e comprometido com o seu negócio. É aconselhável uma autoanálise para verificar qual a situação do empreendedor frente ao conjunto de características desejáveis, visando identificar oportunidades de desenvolvimento. Além de conhecer as características do seu produto/serviço é preciso também possuir características empreendedoras:

- Iniciativa e proatividade: mostrar que é engajado e quer crescer, demonstrar organização, conhecer bem o ramo do negócio;
- Autoconfiança: confiar em si mesmo para tomar decisões, arriscar, buscar novas soluções;
- Análise e planejamento: analisar a concorrência, a economia, setores ligados ao negócio, o mercado, saber sobre o funcionamento da empresa, pesquisar e observar permanentemente o mercado;
- Conexão e criatividade: estar atento às inovações e mudanças no mercado;
- Controle: não esquecer quem está no controle, saber administrar todas as áreas;

- Liderança: liderar com eficácia, planejar, dividir funções, estabelecer metas, liderar a equipe de profissionais;
- Persistência e otimismo: para driblar os possíveis problemas;
- Aprendizagem contínua: buscar se capacitar sempre;
- Criatividade; buscar novos caminhos e soluções, estar disposto a inovar e promover mudanças;
- Comprometimento, determinação e perseverança: planejar o crescimento da empresa, cuidar da saúde financeira, manter clientes satisfeitos;
- Negociação: ser bom negociador para lidar com clientes e fornecedores, vender benefícios;
- Lidar bem com o fracasso: usar suas experiências ruins como formas de aprendizado;
- Eficiência: usar o dinheiro disponível com inteligência, estudando a melhor forma de aplicá-lo.

20. Normas Técnicas

O que faz um nutricionista - <https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/o-que-faz-um-nutricionista/>, acesso em novembro de 2019.

Sou nutricionista: há um bom espaço no mercado atualmente?
,<https://blog.imedicina.com.br/nutricionista-no-mercado-artigo-st/>, acesso em novembro/2019, acesso em novembro de 2019.

Brasileiros atingem maior índice de obesidade nos últimos treze anos
<http://saude.gov.br/noticias/agencia-saude/45612-brasileiros-atingem-maior-indice-de-obesidade-nos-ultimos-treze-anos>, acesso em novembro de 2019.

Mercado de nutrição esportiva crescerá 15% em 2019,
<https://guiadafarmacia.com.br/mercado-de-nutricao-esportiva-crescera-15-em-2019/>, acesso em 11/2019, acesso em novembro de 2019.

Conselho Federal de Nutricionistas - <http://www.cfn.org.br/index.php/estatistica/>, acesso em novembro de 2019.

<http://pesquisa.cfn.org.br/>, acesso em novembro de 2019.

Cresce o Número de Nutricionistas com Especialização em Nutrição Estética,
<https://nutricaoesteticabrasil.com.br/nutricionistas-de-nutricao-estetica/>, acesso em novembro de 2019.

Alimentos saudáveis estão entre as principais tendências do mercado
<https://emails.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/alimentos-saudaveis-estao-entre-as-principais-tendencias-do-mercado/>, acesso em novembro de 2019.

Recepcionista em Geral - Salário 2019 e Mercado de Trabalho -

<https://www.salario.com.br/profissao/recepcionista-em-geral-cbo-422105/>, acesso em novembro de 2019.

Federação Nacional dos Nutricionistas, <https://www.fnn.org.br/Tabela-de-Honorarios>, acesso em novembro de 2019.

21. Glossário

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

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

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

Para desenvolver o comportamento empreendedor

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

Para quem quer começar o próprio negócio

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

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

Para quem quer inovar

Ferramenta Canvas online e gratuita - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado: <https://www.sebraecanvas.com/#/>

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

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

22. Dicas de Negócio

www.cfa.org.br



www.cff.org.br

