



# SAÚDE: UM MERCADO VOLTADO CADA VEZ MAIS À TERCEIRA IDADE

SÉRIE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS





**SAÚDE: UM  
MERCADO VOLTADO  
CADA VEZ MAIS  
À TERCEIRA IDADE**  
UMA ANÁLISE DA FEIRA  
HOSPITALAR 2014

---

SÉRIE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS

© 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação,  
no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998)

#### Informações e Contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

SGAS 605 – Conj. A – 70.200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7168

estudodemercado@sebrae.com.br

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretora-Técnica

Heloisa Regina Guimaraes de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

Paulo Cezar Rezende Carvalho Alvim

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio

Juarez de Paula

Gerente Adjunta da Unidade de Atendimento Coletivo – Serviços

Ana Clévia Guerreiro

Coordenação Nacional de Saúde e Bem-estar

Léa Lagares

Colaboração Técnica

Coordenação Nacional de Bens Intensivos em Alta Tecnologia

Francisca Pontes

Coordenador Nacional de Farmácia

João Augusto Pérsico

Coordenação Técnica

Lúcio Silva Pires Júnior

Consultoria Técnica

Fabiana Castro

Projeto Gráfico

IComunicação

# ÍNDICE

---

1. HOSPITALAR 2014.....	6
2. O SETOR SAÚDE.....	10
2.1 Números do setor .....	11
2.2 Os planos de saúde .....	12
2.3 Tecnologias .....	13
3. ENVELHECIMENTO E LONGEVIDADE .....	14
3.1 O consumidor idoso .....	16
4. SERVIÇOS DE SAÚDE: DESAFIOS PARA PROFISSIONAIS E GESTORES.....	18
4.1 Tendências.....	19
4.2 A pequena empresa.....	21
5. COMO ADEQUAR-SE AO CONSUMIDOR DA TERCEIRA IDADE? .....	24
5.1 Conveniências .....	25
5.2 Falhas mais comuns.....	26
5.3 E os idosos, eles estão na <b>web</b> ?.....	27
6. INTERIORIZAÇÃO.....	30
7. ARQUITETURA E DESIGN DOS SERVIÇOS DE SAÚDE .....	32
8. GESTÃO DE CUSTOS.....	36
9. CASOS DE SUCESSO .....	38



# **1. HOSPITALAR 2014**

O final do mês de maio de 2014, em São Paulo, foi marcado pelo maior evento de produtos para a saúde da América Latina: a Feira Hospitalar. Em sua 21ª edição, o evento atraiu brasileiros e estrangeiros do mundo inteiro envolvidos no ramo de Produtos, Equipamentos, Serviços e Tecnologia para Hospitais, Laboratórios, Farmácias, Clínicas e Consultórios.



Foto: Divulgação (www.hospitalar.com.br)

Além de oportunidades de negócios, os seus visitantes puderam participar de inúmeras palestras, congressos e atividades focadas em gestão, inovação e outras dicas para melhorar os resultados dos negócios relacionados ao mercado da saúde.

Há uma máxima que diz que uma feira é a representação perfeita de um mercado. Assim, a partir de uma feira setorial de saúde, é possível perceber um espectro da dinâmica desse mercado com análise dos conteúdos discutidos e percepção dos seus *players*.

Participar desta feira, seja como expositor ou visitante, permite também aos empresários antever necessidades de mudança em seu produto ou serviço, rever seu planejamento, ampliar sua visão sobre os negócios e identificar lacunas nas ofertas do mercado. Os empresários das micro e pequenas empresas antenados nas tendências trazidas pela Feira Hospitalar encontraram aí uma oportunidade ímpar de reorganização e reorientação dos negócios para atender ao público com foco na excelência baseada na gestão qualificada.

Ficou evidente para quem esteve na feira que o setor de produtos e serviços para a saúde precisa acompanhar as mudanças sociodemográficas do país. O envelhecimento populacional marca as últimas décadas e exige tanto do setor público como do privado cada vez mais estratégias para atender essa parcela significativa da população. Dados do Censo de 2010 evidenciaram que o Brasil não é mais um país jovem, vez que as pessoas com 60 anos ou mais já representavam 10,80% da população.

Aliadas a isso, a crescente prevalência e incidência das doenças crônicas não transmissíveis, como hipertensão e diabetes, também se reverte em uma necessidade ampliada de indústrias e estabelecimentos voltados à qualidade de vida dessas pessoas. E, onde há mudanças, despontam demandas e oportunidades e quem está atento a elas tem a possibilidade de sair à frente e destacar-se no mercado de saúde voltada à terceira idade.

O volume de estandes dedicados a produtos específicos para quem tem problemas de mobilidade ou de incontinência urinária durante a Feira Hospitalar é apenas alguns exemplos da renovação no mercado da saúde. Não foram mapeados negócios relacionadas à prevenção, indicando que o mercado ainda está engatinhando no que diz respeito ao foco na saúde em vez do foco na doença.

É precisar, enfim, estar pronto para se reinventar constantemente. Os serviços de saúde, em especial, precisam acompanhar as mudanças da população brasileira. Quem reorganizar seu estabelecimento para melhor atender esse público – com mais expectativa de vida e com acúmulo de doenças crônicas – já tem meio caminho andado para destacar-se no mercado.

É por isso que o Sebrae, compreendendo que se trata de um nicho em que os empreendedores de pequenos negócios podem se sobressair, apresenta esse relatório sobre o mercado de serviços relacionado à saúde do idoso.



## **2. O SETOR SAÚDE**



De acordo com o IBGE, de 2008 a 2009, o crescimento da renda gerada pelas atividades econômicas relacionadas à saúde foi de 2,7%<sup>3</sup>.

As perspectivas são de que os investimentos públicos em saúde deverão ser maciços nos próximos anos. Segundo dados divulgados pelo Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS), em 2012, os gastos do Sistema Único de Saúde (SUS) com assistência ambulatorial e internação hospitalar podem alcançar, em 2030, R\$ 63,5 bilhões. Isso significa uma elevação de quase 149% em relação aos R\$ 25,5 bilhões gastos em 2010. A projeção baseou-se no aumento e envelhecimento da população brasileira, com o conseqüente crescimento na utilização do sistema de saúde e nos gastos de atendimento<sup>4</sup>. Mesmo assim, a demanda por serviços privados continuará existindo em grande escala, pois a oferta de serviços públicos de saúde não aumenta na velocidade necessária para atender as demandas e nem sempre com a qualidade necessária para o público idoso.

De acordo com o estudo Conta-Satélite de Saúde do IBGE (2007-2009), o consumo de serviços de saúde mobilizou, em média, 5,5% do PIB e as despesas com consumo final de medicamentos, 1,9% do PIB. Os medicamentos foram responsáveis por cerca de 22,0% do total de gastos com saúde. Já os serviços de saúde foram responsáveis por 64,8%<sup>3</sup>.

Na atualidade, a participação do setor privado no mercado da saúde é expressiva. Sua representatividade pode ser evidenciada pela elevada disponibilidade de recursos. Por exemplo, dos 4.640 mamógrafos existentes no Brasil, 87% desses pertencem ao setor privado. Entre os mais de 450 mil leitos de internação do país, 64% estão em instituições privadas<sup>5</sup>.

## 2.2 OS PLANOS DE SAÚDE

Segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o número de beneficiários de planos de saúde privados é crescente, chegando a mais de 50 milhões no final de 2013, com crescimento médio anual de 3,6% nos últimos cinco anos<sup>5</sup>.

Nas últimas décadas, a magnitude da população segurada pelas operadoras introduziu alterações importantes no mercado de cuidados assistenciais em saúde, afetando diretamente clínicas, hospitais, unidades de apoio à diagnose e terapia e médicos autônomos que atuam em seus próprios consultórios. A introdução de um novo agente de mercado – as operadoras de planos de saúde – ampliou a demanda e propiciou uma nova alternativa de financiamento para as atividades do setor.

Frente à escassez relativa dos recursos estatais, a necessidade de aprimoramento da gestão dos recursos disponíveis e a dificuldade dos indivíduos custearem por desembolso próprio as ações de assistência à saúde, principalmente quanto a procedimentos hospitalares, nota-se que as operadoras desempenham um papel crucial na sustentabilidade do mercado privado de assistência à saúde no Brasil<sup>6</sup>.

3 Fonte: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/economia\\_saude/css\\_2007\\_2009/economia\\_saude.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/economia_saude/css_2007_2009/economia_saude.pdf)

4 Fonte: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-11-27/estudo-indica-crescimento-de-149-nos-gastos-do-sus-ate-2030>

5 Associação Nacional de Hospitais Privados. Livro Branco: Brasil Saúde 2015. A sustentabilidade do sistema de saúde brasileiro. Anahp, 2015.

6 Fonte: [http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/TT\\_AS\\_07\\_LOtavioFarias\\_EstabelecimentosSaude.pdf](http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/TT_AS_07_LOtavioFarias_EstabelecimentosSaude.pdf)

## 2.3 TECNOLOGIAS

Outra mudança tem colocado sua marca no setor: a crescente incorporação de tecnologias. Com exceção da pesquisa orientada para fins militares, o setor de saúde é aquele que mobiliza mais recursos financeiros para a pesquisa em nível mundial, segundo afirmação do livro *Políticas e sistema de saúde no Brasil*, 2008<sup>7</sup>.

Isso leva a uma incorporação crescente de novos aparatos, com destaque para a indústria farmacêutica, biotecnologia de vacinas, hemoderivados, reagentes para diagnóstico e equipamentos e materiais médicos.

A tecnologia também tem redesenhado a forma de produzir cuidados em saúde. Por exemplo, segundo dado divulgado pela *American Telephone and Telegraph (AT&T) ForHealth*, há cinco principais tendências tecnológicas para o mercado de saúde norte-americano. Segundo a Revista *Brasil Business Review*, nosso país já dá passos nessa mesma direção<sup>8</sup>. São essas:

1) Uma mudança na disponibilidade de aplicativos “não patrocinados” para **aplicativos “patrocinados” pelos planos de saúde**, por profissionais da área, empregadores, ou outras instituições.

2) Hospitais e outras instituições de saúde, incluindo os pacientes, colocarão, cada vez mais, **dados médicos na nuvem**. Com isso, o acesso e a análise desses dados ficarão disponíveis, o que pode auxiliar na melhor gestão dos custos de saúde.

3) O **monitoramento remoto de pacientes** passará de projetos-piloto para estratégias **de larga escala**, reduzindo as reinternações associadas a doenças crônicas.

4) **Novos aplicativos devem ser criados, integrando vários dispositivos**, dados e informações, o que poderá proporcionar cuidados de saúde mais integrais. Assim, a informação é compartilhada de forma segura através de diferentes plataformas, independentemente do fornecedor.

5) O **progresso em telessaúde** deve preencher lacuna significativa entre os recursos médicos e as demandas dos pacientes. Cabe mencionar que o Brasil tem o maior programa de telessaúde público do mundo. Com isso, não somente a educação e formação de profissionais da saúde a distância tornam-se uma possibilidade. A aplicação da tecnologia como meio de possibilitar cuidados à saúde nas situações em que a distância é um fator crítico já é uma realidade, como no caso da videoconferência médica, da consulta *on-line* e do telediagnóstico por imagem na área de atendimento<sup>9</sup>.

Segundo o Dr. Geeta Nayyar, Diretor de Informação Médica da AT&T ForHealth, “os médicos tomam melhores decisões de tratamento e prognósticos baseados em melhores dados, por isso temos de oferecer um melhor acesso à informação quando o paciente mais precisa”. Ele também ressalta que “esses tipos de tecnologias têm o potencial de ajudar os pacientes a passarem de reativos a proativos com os seus cuidados médicos”.

7 GUIMARÃES, R. Ciência, tecnologia e pesquisa em saúde. In: GIOVANELLA, L. et al., editores. *Políticas e sistema de saúde no Brasil*. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2008. p. 283-308

8 Fonte: [http://www.businessreviewbrasil.com.br/money\\_matters/5-tendencias-para-o-setor-da-saude-em-2013](http://www.businessreviewbrasil.com.br/money_matters/5-tendencias-para-o-setor-da-saude-em-2013)

9 Fonte: <http://www.businessreviewbrasil.com.br/technology/software/telessaude-e-telemedicina-assistencia-e-educacao-a-distancia>



# 3. ENVELHECIMENTO E LONGEVIDADE

Os negócios da saúde têm sofrido ao longo dos anos a influência das mudanças nos hábitos e na estrutura da sociedade brasileira. Uma das grandes reviravoltas no setor se deu pelo aumento do número de idosos no país somada à busca pela qualidade de vida tanto almejada pela sociedade atual e crescente, à medida que aumenta a expectativa de vida.

Em 2050, eles serão 64 milhões de brasileiros e representarão 30% da população do País. O Brasil do futuro vai ficar velho. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios/IBGE (Pnad) de 2012, pessoas com mais de 60 anos representavam 12,6% da população, ou seja, 24,85 milhões de indivíduos<sup>10</sup>. Só para ilustrar essa mudança: em São Paulo, em 2030, para cada 100 crianças, teremos 114 idosos<sup>11</sup>. O resultado é uma expressiva inversão da pirâmide etária da sociedade brasileira<sup>12</sup>:



“O aumento da participação do idoso na sociedade é um resultado da queda nas taxas de fecundidade e no aumento da expectativa de vida no País”, explica o coordenador Técnico do Censo Demográfico na Bahia, Joilson Rodrigues de Souza<sup>13</sup>.

“Em vários países, como França e Inglaterra, as mudanças demoraram mais de um século para acontecer, enquanto no Brasil elas serão feitas em 40, 50 anos”, destaca o pesquisador Gabriel Borges<sup>14</sup>.

Essa rápida transição demográfica trará impactos importantes na saúde da população brasileira, em razão do aumento de carga de doenças crônicas não transmissíveis, mais frequentes com o envelhecimento. Segundo pesquisa que analisou os dados da Pnad em 10 anos (1998, 2003 e 2008) quanto à população com 60 anos ou mais, a prevalência da hipertensão (43,9%, 48,8% e 53,3%, respectivamente) e do diabetes, de acordo com informação do entrevistado (10,3%, 13,0% e 16,1% respectivamente), aumentou acentuadamente. Cabe mencionar que a realização de três ou mais consultas médicas nos 12 meses precedentes aumentou 21% entre 1998 e 2008<sup>15</sup>.

10 Fonte: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/09/27/pnad-populacao-idosa-no-brasil-cresce-vive-mais-e-comeca-usar-a-internet.htm>

11 Fonte: <http://www.portaldoenvelhecimento.com/index.php/entrevistas/item/3242-o-segundo-de-idosos-no-brasil-de-hoje-uma-grande-oportunidade-de-mercado>

12 Fonte: <http://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2010/12/16/piramide-etaria-brasileira/>

13 Fonte: <http://www.educacaofisica.com.br/index.php/voce-ef/98-saude-bem-estar/6296-aumento-da-populacao-de-idosos-amplia-nichos-de-mercado-de-servicos-na-capital>

14 Fonte: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/08/29/idosos-devem-ser-267-da-populacao-brasileira-em-2060-diz-ibge.htm>

15 LIMA-COSTA, Maria Fernanda et al. Tendências em dez anos das condições de saúde de idosos brasileiros: evidências da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (1998, 2003, 2008). Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 16, n. 9, set. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232011001000006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011001000006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

O resultado não podia ser outro: estima-se que as despesas com internação de idosos para o SUS (Sistema Único de Saúde) podem atingir R\$ 14,3 bilhões em 2030, valor 4,7 vezes superior ao registrado em 2010<sup>16</sup>.

Para agravar a situação ainda mais, a situação epidemiológica no Brasil revela a concomitância de doenças infecciosas, crônico-degenerativas e adoecimentos devido a causas externas. É possível, por exemplo, encontrar pacientes idosos com diabetes e problemas de mobilidade devido a acidente de trânsito, ou então usuários com insuficiência cardíaca e dengue. Essa situação leva a uma maior complexidade da atenção, requerendo dos serviços um atendimento individualizado e integral.

Fica evidente que os prestadores de serviços de saúde precisam ampliar seu atual foco de assistência, com a administração mais abrangente de doenças crônicas, a previsão de longevidade e a prevenção de doenças.

### 3.1 O CONSUMIDOR IDOSO

Somente no ano de 2012, estima-se que a população com mais de 60 anos movimentou R\$ 402,30 bilhões, valor superior ao Produto Interno Bruto (PIB) do Peru em 2011, de R\$ 351 bilhões. Esses resultados fazem parte de pesquisa feita pelo Instituto Data Popular, o qual ainda revela que, de cada 10 brasileiros idosos, sete pertencem à chamada nova classe média, com renda familiar média de R\$ 2,5 mil. “O dinheiro vem da aposentadoria e outras fontes de renda. Essa faixa da população tem se mantido ativa por mais tempo”, ressalta Renato Meirelles, sócio-diretor do Data Popular<sup>17</sup>.

Além disso, “essas pessoas já criaram os filhos e geralmente não têm dependentes”, diz Claudio Felisoni, coordenador do Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA), pesquisador sobre o comportamento do consumidor da terceira idade em São Paulo. “Parte importante da renda deles é destinada a gastos com o próprio bem-estar<sup>18</sup>”.

Estima-se que 70% dos idosos brasileiros tenham independência financeira<sup>19</sup>.

Este percentual está correto? Sim, a matéria reforça o peso da aposentaria na renda das famílias. “Nos lares onde vivem as pessoas com 60 anos ou mais, eles respondem por 64,5% do rendimento total do domicílio”.

Os gastos dos maiores de 60 anos incluem serviços de saúde e medicamentos, roupas, viagens, cultura e bem-estar. O desafio posto para a indústria, os serviços e o comércio é criar produtos que atendam esses consumidores. “A indústria ainda não enxerga o velho”, aponta Viviane Café, especialista e consultora para terceira idade. Segundo ela, o envelhecimento da população pode ser comparado a um tsunami e o Brasil está apenas começando a perceber o fenômeno. “Não desenvolver produtos ou serviços para os mais velhos é perder oportunidades<sup>16</sup>”.

É nesse cenário que começam a se destacar empreendedores com visão ampliada sobre a terceira idade, enquanto perdem clientela os que não compreendem esse público: “As imagens são estereotipadas e caricaturadas, os serviços ruins porque não entendem suas reais necessidades, enfim, é um mercado que necessita urgente de profissionais melhor formados porque seu crescimento já iniciou”, é o que conclui Denise Mazzaferro, mestre em gerontologia<sup>20</sup>.

16 Fonte: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-11-27/estudo-indica-crescimento-de-149-nos-gastos-do-sus-ate-2030>

17 Fonte: [http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/10/03/internas\\_economia,320990/idosos-estao-mais-ativos-e-consumistas.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/10/03/internas_economia,320990/idosos-estao-mais-ativos-e-consumistas.shtml)

18 Fonte: <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0052/noticias/aumento-da-longevidade-cria-novos-mercados-para-seu-negocio>

19 Fonte: <http://www.sebraemercados.com.br/envelhecer-faz-bem/>

20 Fonte: <http://www.portaldoenvelhecimento.com/index.php/entrevistas/item/3242-o-segmento-de-idosos-no-brasil-de-hoje-uma-grande-oportunidade-de-mercado>





# **4. SERVIÇOS DE SAÚDE: DESAFIOS PARA PROFISSIONAIS E GESTORES**

Segundo dados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES)<sup>21</sup>, sistema mantido pelo Ministério da Saúde, há 273.958 estabelecimentos de saúde no país. Desses, 188.092 (69%) são empresas privadas. O maior volume refere-se a consultórios isolados, os quais respondem por 49% (135.584 serviços) do total de estabelecimentos.

A diversidade de serviços existentes demonstra a complexidade do setor. Os estabelecimentos de saúde, conforme o CNES, podem ser categorizados em 36 tipos de serviços, incluindo clínicas, unidades móveis, laboratórios, prontos-socorros, serviços de atenção domiciliar, serviços de hemoterapia, centros de parto normal, hospitais, clínicas, serviços de telessaúde etc.

Segundo a Pnad (2008), mais de 70% da população brasileira relatam que têm um serviço de saúde de uso regular. Os entrevistados também foram perguntados sobre ter consultado médico nos 12 meses que antecederam a entrevista. A maior parte da população, em todas as regiões, respondeu afirmativamente a essa pergunta<sup>22</sup>.

Em 2009, as principais despesas de consumo final das famílias relacionadas à saúde foram com serviços não hospitalares privados e com medicamentos (1,7 e 1,8% do PIB, respectivamente)<sup>3</sup>.

Há temas que se encontram na vanguarda em qualquer discussão sobre os serviços de saúde no Brasil. Um desses é a utilização de mecanismos que promovam a qualidade dos serviços prestados.

Frente à elevada complexidade do ramo e a gravidade de qualquer deslize ocorrido, é essencial que o modelo de gestão adotado “favoreça a melhoria contínua, a qualidade, a segurança, a eficiência dos processos, e que seja auditável e transparente”<sup>5</sup>.

No Brasil, tem-se adotado cada vez mais o modelo de acreditação de serviços, os quais são opcionais. De qualquer forma, seu valor deve ser reconhecido, já que os indicadores demonstram, por exemplo, que os hospitais acreditados possuem desempenho superior.

Segundo a Organização Nacional de Acreditação (ONA), “define-se Acreditação como um sistema de avaliação e certificação da qualidade de serviços de saúde, voluntário, periódico e reservado”<sup>23</sup>.

Outro gargalo para os gestores da saúde é a necessidade de dispor ao usuário de um modelo assistencial integrado e com foco no paciente. Os serviços devem ser complementares, evitando lacunas na atenção. Para tanto, a atenção hospitalar, ambulatorial e domiciliar precisa “conversar” e proporcionar respostas diferenciadas para cada tipo de paciente<sup>5</sup>.

## 4.1 TENDÊNCIAS

Frente aos novos desafios surgidos no processo de regulação do setor, com pressão cada vez mais da ANS para o cumprimento de prazos, os negócios da saúde estão se moldando e buscando ferramentas para se sustentarem. Seguem alguns dos direcionamentos que o setor demonstra:

- Incremento da desospitalização e a ambulatorização. Isso abre importantes oportunidades de negócios, em especial para o pequeno empreendedor.

21 Fonte: <http://cnes.datasus.gov.br/>

22 Fonte: <http://www6.ensp.fiocruz.br/radis/revista-radis/96/reportagens/acesso-e-uso-de-servicos-de-saude-pelos-brasileiros>

23 Fonte: <https://www.ona.org.br/Pagina/27/O-que-e-Acreditacao>

Muita gente acredita que, se vier a adoecer num hospital, receberá um atendimento melhor do que em qualquer outro lugar. As pessoas imaginam que, com cuidados mais intensivos e com maiores recursos técnicos e tecnológicos, suas chances de recuperação serão maiores e mais rápidas. Contudo, a maioria das pessoas também desconhece que os hospitais também são locais que oferecem riscos à saúde de qualquer paciente.

Apesar de, em muitos casos, o hospital ser o lugar mais adequado, atualmente, graças ao desenvolvimento da medicina, várias doenças podem ser tratadas em casa. Essa é uma tendência mundial, conhecida como desospitalização<sup>24</sup>.

- Concentração de mercado, processo iniciado com operadoras de planos de saúde, passando pelo ramo de diagnósticos e chegando aos hospitais. Frente ao maior poder de barganha desses grandes grupos, as pequenas e médias empresas privadas precisam usar de muita criatividade para não desaparecer do mercado, observa Fábio Sinisgalli, vice-presidente do Conselho Deliberativo do Hospital Nossa Senhora de Lourdes<sup>25</sup>.

Um dos players mais ativos é a Rede D'or de hospitais, parceira do Banco BTG, que faz aquisições nesse segmento desde 2010.

- Inclusão crescente das classes C e D da população entre os beneficiários na saúde suplementar, novos usuários que têm elevado o consumo dos serviços<sup>5</sup>.

Há perspectivas positivas, no caso de agentes do setor que souberem alavancar suas capacidades de TI e equilibrar a inovação com as melhores práticas já consolidadas. É o que recomenda o estudo "HealthCare 2015", produzido pela IBM Institute for Business Value e apresentado durante a Feira Hospitalar.

O trabalho conclui que mesmo que as inovações, os profissionais dedicados e a promessa da genética, da medicina regenerativa e da medicina baseada em evidências sejam promissoras para o mercado dos serviços de saúde, os problemas enfrentados pelo setor forçarão mudanças fundamentais na próxima década. Os custos ascendentes, a baixa qualidade e os padrões inconsistentes da assistência médica desafiam os empreendedores do ramo. Outras recomendações trazidas pelo estudo são:

- Os fornecedores precisam trabalhar junto com as organizações de saúde, profissionais e usuários para ofertarem produtos que melhorem ou que forneçam resultados equivalentes e com menores custos.

- É necessário desenvolver melhores consumidores. Propostas educativas são fundamentais para que a sociedade faça escolhas corretas de estilo de vida e se torne compradora inteligente de serviços de saúde.

- Devem-se criar melhores opções para promover e prestar serviços de saúde – consumidores, associados e prestadores procurarão meios, canais e colocações mais convenientes, efetivos e eficientes para atingirem seus objetivos<sup>26</sup>.

24 Fonte: [http://www.revistacobertura.com.br/lermais\\_materias.php?cd\\_materias=89649&friurl=-Desospitalizacao:-uma-das-formas-de-humanizar-a-recuperacao-do-paciente-](http://www.revistacobertura.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=89649&friurl=-Desospitalizacao:-uma-das-formas-de-humanizar-a-recuperacao-do-paciente-)

25 Fonte: <http://primeiraedicao.com.br/noticia/2012/03/29/concentracao-de-mercado-na-area-hospitalar-exige-cuidados>

26 Fonte: <http://www.hospitalar.com/index.php?http://www.hospitalar.com/noticias/not2903.html>

## 4.2 A PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresas do setor, muitas vezes gerenciadas por profissionais de saúde, sentem cada vez mais a necessidade de aperfeiçoamento nos processos gerenciais e a busca por posicionamentos no mercado.

Os profissionais da área de saúde estão descobrindo que suas atividades devem ser conduzidas como negócios, com eficiência na gestão e busca de produtividade<sup>27</sup>. Os livros da especialidade do profissional de saúde passam a dividir espaço na estante com obras voltadas à administração.

Para vencer no mercado e não ser engolido no processo de concentração do setor, é fundamental garantir diferenciais no atendimento, assim como outras questões mercadológicas, como localização, divulgação e planejamento.

Antes de abrir um negócio, recomenda-se a realização de ações de pesquisa de mercado para avaliar a demanda e a concorrência. Seguem algumas sugestões:

- pesquise fontes como prefeitura, IBGE e associações de bairro para **avaliar a população-alvo** do seu serviço;
- **visite seus concorrentes** diretos, identificando os pontos fortes e fracos dos estabelecimentos que trabalham no mesmo nicho. É possível também consultar dados do CNES para identificar lacunas na assistência à saúde nos locais que estão na sua mira para instalar o serviço;
- é estratégico ficar perto de clínicas e hospitais de maior porte para **complementar seus serviços** e atender clientes de outras especialidades;
- **participe sempre de seminários**, congressos e outros eventos especializados<sup>28</sup>.

Com a maior longevidade da população e a expressiva parcela de brasileiros que convive com doenças crônicas, é possível concluir que há demandas importantes para:

- 1) necessidade maior de monitoramento da saúde;
- 2) conjugação de cuidados integrais com a procura por especialistas; e
- 3) atenção à saúde para além da internação hospitalar.

Logo, há serviços de saúde com espaço garantido no mercado que podem se constituir em grandes oportunidades aos pequenos negócios:

- **Serviços de apoio diagnóstico e terapêutico:** trata-se de uma modalidade de prestação de serviços com o objetivo de esclarecer o diagnóstico ou realizar procedimentos terapêuticos específicos. Podem ser serviços extra ou intra-hospitalares (nesse último caso, muitas vezes, são terceirizados). Como exemplo, podemos citar laboratórios de análises clínicas ou de patologia clínica, serviços de diagnóstico por imagem (raio x, ultrassom, ressonância), bancos de leite, banco de sangue, clínicas de hemodiálise ou radioterapia etc.

Entre 1999-2005, o total de estabelecimentos de apoio diagnóstico e terapêutico quase dobrou nesse intervalo; uma das razões é a migração de procedimentos antes realizados sob internação hospitalar para a proposta ambulatorial<sup>29</sup>.

Algumas tendências são marcantes para o mercado de medicina diagnóstica no Brasil:

- 1) oferecimento de **serviços de apoio** (serviços de laboratório para laboratório) para laboratórios de pequeno e médio porte, e mesmo para os grandes, em caso de exames raros;

27 Fonte: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI256714-17161,00-COMO+TRANSFORMAR+UM+CONSULTORIO+MEDICO+EM+UM+NEGOCIO+DE+FATO.html>

28 Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-cl%C3%ADnica-de-sa%C3%BAde>

29 Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-laborat%C3%B3rio-de-an%C3%A1lises-cl%C3%ADnicas>

2) **convergência entre análises clínicas, radiologia e diagnósticos** por imagem – realização de dois tipos de exames na mesma unidade de atendimento, o que é mais conveniente aos pacientes;

3) **aumento de segurança e confiança pelos médicos nos testes** de diagnósticos, aumentando, assim, a demanda por estes exames; e

4) busca pelos serviços de **certificados de qualidade**<sup>30</sup>.

- **Consultórios e clínicas especializadas**: representam o sonho de autonomia de muitos profissionais de saúde. Dada a grande flexibilidade na diferenciação (pode-se garantir uma especialização bem focada, uma localização privilegiada ou a complementaridade de serviços por meio de parcerias com outros estabelecimentos), é possível garantir um espaço importante no mercado com uma concorrência baixa.

Em algumas áreas, também existe o risco de forte concorrência, como no exemplo dos consultórios odontológicos, em especial, se não houver algum atrativo diferencial.

Um dos grandes desafios dos empreendedores da área é dominar o *marketing*, um processo fundamental para a conquista e fidelização de pacientes. Conhecer o perfil dos clientes, estimular *feedback* do atendimento, investir em iniciativas de relacionamento e *networking* e cuidar do ambiente são ações indispensáveis<sup>31</sup>.

- **Atenção domiciliar ou home care**: serviço que envolve ações de promoção à saúde, prevenção, tratamento de doenças e reabilitação desenvolvidas em domicílio, seja de forma ambulatorial (por exemplo, quando um técnico de enfermagem visita a casa diariamente para realizar um curativo) ou na forma de internação domiciliar, em que há profissionais disponíveis em tempo integral para atender as necessidades do paciente<sup>32</sup>.

O Sebrae possui uma publicação específica para quem deseja abrir um *home care*. Conheça mais no link:

[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2afc5975c889795e56a36c932dbd878c/\\$File/Home%20Care.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2afc5975c889795e56a36c932dbd878c/$File/Home%20Care.pdf)

Esse novo formato de cuidado à saúde é extremamente apropriado ao cenário de envelhecimento populacional. “Deixar um paciente idoso internado em um leito é colocá-lo para correr riscos de pegar uma infecção hospitalar, por exemplo. Aqui a gente oferece toda a estrutura para ele ser atendido em casa, com profissionais capacitados. O fato de estar em casa, em seu clima acolhedor, já contribui para a recuperação mais rápida dele. Tanto se confirma que muitos órgãos públicos já estão investindo nesse serviço”, exemplifica Renato Túlio Almeida, diretor administrativo de um home care<sup>33</sup>.

Um dos principais benefícios das pequenas empresas brasileiras pode valer para mais gente em 2015. O Supersimples, que unifica oito tributos em um boleto, terá um único critério para ser adotado a partir de 2015: o teto anual de faturamento de 3,6 milhões de reais. Hoje, 140 atividades estavam fora do Supersimples e, mesmo sendo de pequeno porte, as empresas eram obrigadas a entrar no regime de lucro presumido. Agora, a economia pode ser de até 40% com a carga tributária.

**O Sebrae calcula que 450 mil empresas devem ser beneficiadas, incluindo empresas de profissionais de saúde.**

Para Luiz Barretto, presidente do Sebrae, esse é um dos maiores avanços conquistados pelos empreendedores brasileiros. “Essa foi mais uma vitória que obtivemos em prol das micro e pequenas empresas”, diz Barretto<sup>34</sup>.

30 Fonte: <http://www.dasa3.com.br/static/ptb/mercado-de-medicina-diagnostica.asp?idioma=ptb>

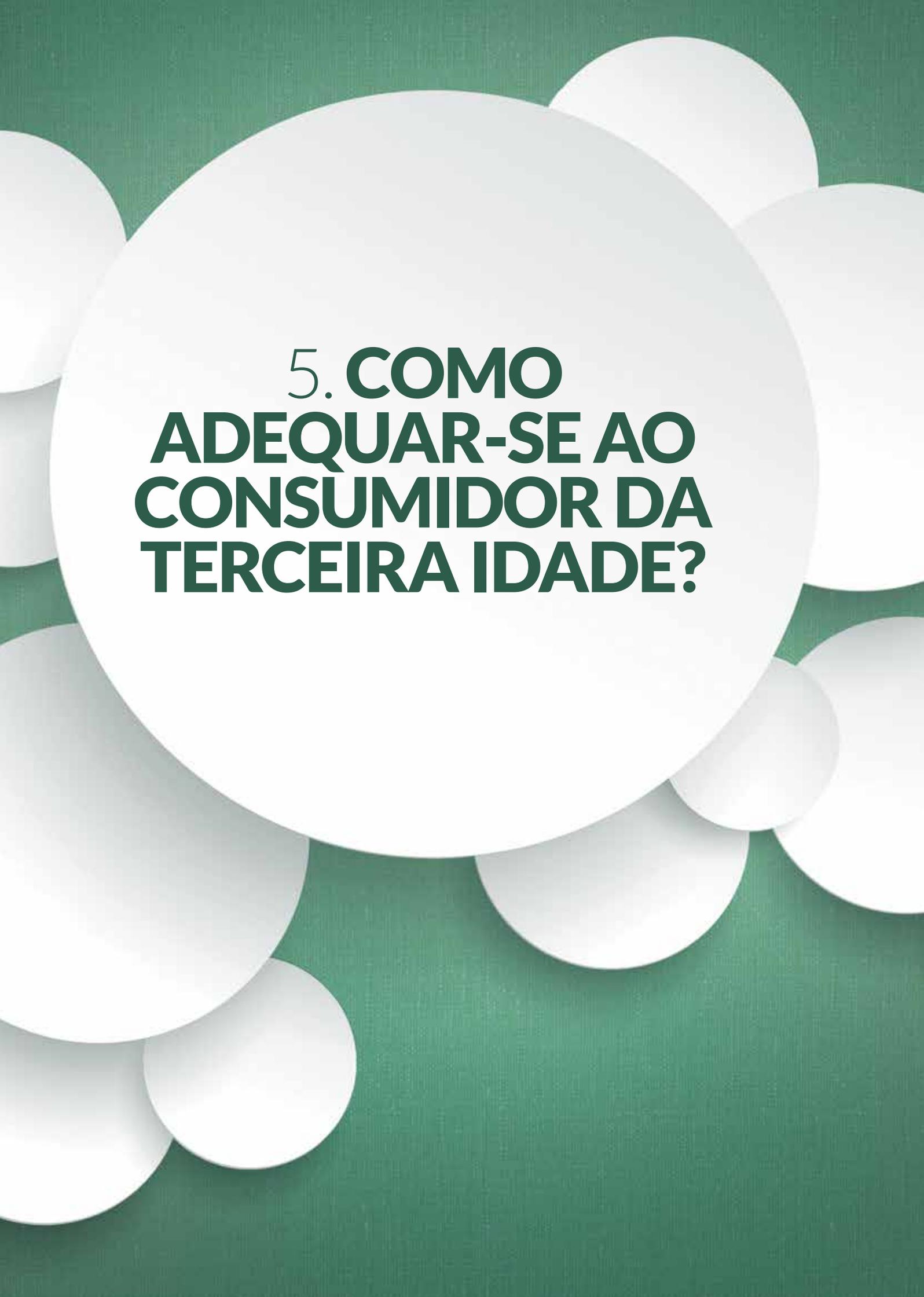
31 Fonte: <http://blog.prontmed.com/desafios-ao-abrir-um-consultorio-medico>

32 Fonte: <http://www.anvisa.gov.br/hotsite/segurancadopaciente/documentos/rdcs/RDC%20N%C2%BA%2011-2006.pdf>

33 Fonte: <http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2013/06/profissionais-avaliam-mercado-para-cuidador-de-idosos-em-uberlandia.html>

34 Fonte: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/novo-supersimples-pode-beneficiar-450-mil-empresas>





# **5. COMO ADEQUAR-SE AO CONSUMIDOR DA TERCEIRA IDADE?**

Primeiro é necessário observar que a terceira idade é composta por diversos segmentos de consumidores, parte deles tem despertado o interesse do mercado, em especial aquele que é representado pelo indivíduo que, em termos de comportamento de consumo, quer aproveitar a vida, buscar qualidade e conveniência e tem poder de consumo. Entretanto, é experiente e, portanto, exigente e difícil de conquistar<sup>35</sup>.

Em meio a uma sociedade que privilegia a aquisição de “coisas”, os indivíduos da terceira idade caminham na contra mão ao priorizarem a utilização de serviços em detrimento de produtos<sup>36</sup>.

Mas isso não significa que seja fácil conquistar sua simpatia. É preciso compreender as necessidades, anseios, desejos e expectativas desse segmento, assim como seu comportamento de consumo. Para tanto, os serviços de saúde devem se pautar pelos valores que norteiam os indivíduos com 60 anos ou mais na hora de consumir: **autonomia e conexão** (com repulsa à ideia de ficarem sozinhos)<sup>37</sup>.

Tal proposta pode ser traduzida em estratégias simples, mas que repercutem enormemente na fidelização do cliente. Por exemplo, uma clínica de quimioterapia pode organizar uma sessão de cinema entre seus usuários da terceira idade, uma clínica de endocrinologia pode engrenar a proposta de um grupo de caminhada para comemorar datas importantes. Por que não aproveitar o momento do café da manhã após a coleta de exames em um laboratório de análises clínicas para pequenas apresentações musicais?

Tais ideias podem fazer com que o usuário consiga identificar o serviço de saúde não apenas com as sensações de sofrimento e isolamento. É possível amenizar e até inverter a lógica de que o estabelecimento seja um espaço desagradável.

## 5.1 CONVENIÊNCIAS

Pensar no atendimento a idosos significa também pensar em praticidades, mesmo que essas elevem o custo do serviço. Caso o usuário sinta-se confortável e acredite que o preço seja justo frente às vantagens, ele irá optar por esse serviço.

Alguns itens são peças-chave para agradar essa clientela:

- **Localização do empreendimento:** deve estar perto de locais reconhecidos pela população idosa.
- **Acesso:** estacionamento facilitado ou dispor de transporte permanentes para usuários, como no caso de tratamentos para câncer ou insuficiência renal.
- **Espaço adaptado:** rampas para cadeirantes, elevadores e cadeiras de rodas ou andadores disponíveis aos clientes logo que adentram o serviço.

Há, contudo, um cuidado especial que pode ser o grande diferencial que permitirá ao seu pequeno negócio angariar cada vez mais usuários satisfeitos: o **atendimento individualizado e focado na escuta, ou seja, ter tempo para os clientes**. É aí que o pequeno (?) empresário poderá ter mais vantagens em relação aos grandes grupos, pois tem a chance de atuar de forma menos massificada. Sabendo explorar e apropriar-se bem dessa característica, o empreendedor tem chances de prosperar. Seguem mais algumas dicas:

- capacitar e selecionar adequadamente toda a equipe que irá, em algum momento, se relacionar com o paciente;

35 Fonte: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/311.pdf>

36 Fonte: WIESELBERG, R. Shopping Center e o consumidor da terceira idade. Anais da Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (pp. 566-573). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, 1995.

37 Fonte: SOLOMON, M. R. O comportamento do consumidor – comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- conhecer o cliente pelo nome, entrar em contato na data de seu aniversário ou numa data de indicação de retorno e registrar suas preferências para agradá-lo em seu retorno. São simples formas de demonstrar a preocupação da empresa com seu cliente;
- questionar sobre a satisfação quanto ao atendimento e fornecer resposta adequada às reclamações.

## 5.2 FALHAS MAIS COMUNS

Alguns erros se repetem nos serviços, deixando claro que é preciso amadurecer o atendimento e proporcionar a quem já viveu bastante um cuidado diferenciado:

- exigir pressa no atendimento;
- não ter paciência para esclarecer dúvidas;
- colocar apenas funcionários de mais idade para atender idosos. Isso pode causar a sensação de segregação desse segmento;
- usar letras pequenas nos cartazes e substituir o contato pessoa a pessoa por um volume grande de informações escritas;
- identificar o indivíduo como idoso. Como dizem por aí: velho é sempre o outro. Mesmo para quem tem 70 anos, velho é o de 90 anos<sup>38</sup>.

Dica: conheça também o Boletim “O envelhecimento da população e o crescimento da classe média – oportunidades para o segmento de saúde e bem-estar”, publicado pelo Sebrae em 2013. É só acessar o *link*:

[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2f309594ba67437ac3419ae5d6e384fd/\\$File/4536.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2f309594ba67437ac3419ae5d6e384fd/$File/4536.pdf)

### DR. GOOGLE - OPORTUNIDADES PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS E PROFISSIONAIS DA SAÚDE

Em apenas um dia, são três bilhões de buscas e 20 bilhões de páginas analisadas, além de 60 trilhões de endereços vasculhados na internet a cada palavra colocada no buscador. A avalanche de impressionantes números do Google atingiu a medicina em cheio. Pesquisa recente da Universidade de Oxford, na Inglaterra, sugere que as pessoas hoje compreendem e se relacionam com a saúde de uma forma totalmente diferente, isso tudo por causa da internet<sup>39</sup>.

“O brasileiro passa mais tempo na internet do que vendo televisão ou ouvindo rádio. E gasta grande parte deste tempo procurando por temas relacionados com a saúde. Por isso, o médico tem que saber como lidar com o assunto, para não acabar quebrando a relação com o paciente”, ressalta o cardiologista Cláudio Domênico<sup>33</sup>.

Mas não somente de coisas boas vive a relação do homem com a web. Divulgada em 2013, pesquisa do Centro Universitário de Volta Redonda analisou 1.152 endereços de sites e vídeos postados no YouTube relacionados a problemas cardiovasculares, constatando que apenas 4,3% tinham informações corretas.

38 Fonte: <http://penser.com.br/mercado-aproveita-nicho-voltado-para-idosos/>

39 Fonte: <http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/medicina-de-maos-dadas-com-odr-google-11953574#ixzz3A7puDtuz>

Por isso, “é preciso bom senso. É interessante e bom para todo mundo que o paciente chegue ao consultório médico com questões para o especialista. E a internet fez bem à medicina no momento em que obrigou os profissionais de saúde a se atualizarem, pois hoje podem ser questionados pelo paciente” defendeu Beatriz Vincent, doutora em Saúde Pública<sup>33</sup>.

Em 2013, foi exposto ao mundo o novo projeto do Google: a Calico, que irá concentrar os seus esforços em solucionar os desafios relacionados ao envelhecimento, bem como as doenças associadas a esse estágio da vida. “Em outras palavras, a empresa por trás do YouTube e do Google+ está se preparando para tentar seriamente estender a vida humana”, mencionaram os jornalistas Harry McCracken e Lev Grossman, da revista Time<sup>40</sup>.

Um estudo sobre nichos oportunos no e-commerce realizado pelo Sebrae em 2014 identificou que há grandes buscas mensais relacionadas ao tema saúde que não são, ou são pouco, exploradas. As expressões relacionadas a nichos não explorados são:

1. Homeopatia
2. Diminuição de colesterol
3. Tratamento de estresse
4. Vitaminas e complementos
5. Produtos *diet*
6. Intolerância a lactose

## 5.3 E OS IDOSOS, ELES ESTÃO NA WEB?

Segundo dados da Pnad analisados pela Revista Veja, o grupo das pessoas com mais de 50 anos foi o que teve um incremento mais representativo quanto ao número de usuários da internet nos últimos anos<sup>41</sup>.



É uma multidão que invade a web com um objetivo principal: aumentar suas relações sociais, isso é o que diz o estudo de 2009 da jornalista e doutora em sociologia, Janara Souza, da Universidade de Brasília. Seja por meio de redes sociais, salas de bate-papo ou *blogs* com espaço para comentários, o que eles querem é interagir e diminuir a sensação de solidão. Esse foi o motivo que levou a decoradora

40 Fonte: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/google-quer-desafiar-a-morte-com-o-lancamento-da-calico/>

41 Fonte: <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/a-terceira-idade-invade-a-internet>

Nilcen Helena Pertinhez Troncoso, 71 anos, a se conectar pela primeira vez, há sete anos, quando sua filha aceitou um convite para trabalhar na Espanha.

Hoje, já não sabe mais o que é ficar desconectada. Nilcen tem cerca de 200 amigos no Facebook, é usuária assídua do WhatsApp e verifica seu e-mail a todo momento<sup>35</sup>.

“Muitos também aderem à internet para se aproximar das gerações mais novas, de filhos e netos, e conseguir participar das conversas deles”, diz Valéria Lasca, mestre em Gerontologia pela Unicamp e coordenadora do Núcleo de Cursos para Terceira Idade da Faap<sup>35</sup>.

Ainda segundo a tese de Janara Souza, o idoso busca a internet também para esclarecer dúvidas com colunistas e participar de bate-papo com profissionais ao término de programas de TV<sup>42</sup>.

É nesse espaço que o profissional de saúde, principalmente por meio da divulgação de informações relevantes sobre saúde, bem embasadas e atualizadas, pode se sobressair e “fazer” o nome da sua empresa na era digital. “O tempo das consultas, hoje em dia, tem ficado cada vez mais encurtado. De um lado, existem pacientes com muitas dúvidas [algumas aparecem após a consulta] e, de outro, médicos sempre ocupados, com pouco tempo para o atendimento”, explica Daniel de Moraes Branco, dono do projeto Medicina, página na internet que serve para conectar médicos e pacientes, com forte conteúdo educacional.

E como adequar sua página ao público da terceira idade? De acordo com pesquisa desenvolvida com idosos para avaliar um *site* de compras, demonstrou-se que o fator primordial para os usuários estudados foi o tamanho da fonte dos textos. Parece ser óbvio, mas curiosamente ainda existem muitos sites com fontes em tamanhos fixos (pixels) e sem recursos para ampliá-las.<sup>43</sup>

Nota-se que o desenvolvimento das interfaces em geral não considera as limitações das capacidades físicas e cognitivas decorrentes do processo natural de envelhecimento dos usuários idosos<sup>37</sup>. Nesse sentido, não são atrativas as páginas muito poluídas, com navegação complicada ou com textos muito técnicos ou longos.

42 Fonte: [http://www2.uol.com.br/vyaestelar/idoso\\_internet.htm](http://www2.uol.com.br/vyaestelar/idoso_internet.htm)

43 Fonte: <http://webinsider.com.br/2012/03/12/o-comportamento-da-terceira-idade-no-consumo-online/>



# 6. INTERIORIZAÇÃO





# **7. ARQUITETURA E *DESIGN* DOS SERVIÇOS DE SAÚDE**

Ter um ambiente acolhedor, seguro e confortável é o que todos desejam quando adentram um serviço de saúde. Para o público idoso, tal questão se mostra ainda mais relevante. É necessário garantir a infraestrutura correta, com minimização de riscos, como no caso de quedas.

Outra razão faz todo empreendedor da saúde se preocupar com a estrutura de sua empresa: o desempenho dos ambientes possui impactos diretos nos resultados e nos custos operacionais. Garantindo processos bem assimilados, revertidos em bons projetos físicos, com fluxos de trabalho adequados, você já terá dado um grande passo na organização da sua empresa.

Atualmente, dois assuntos estão ocupando a cabeça de quem trabalha com arquitetura em serviços de saúde:

1) **Preservação do meio ambiente:** debate que chegou aos serviços de saúde, com a construção de edifícios verdes e utilização de materiais e recursos visando ao bem-estar não só da comunidade, como também dos funcionários e pacientes de um estabelecimento de saúde. Cabe lembrar que os hospitais estão em segundo lugar no *ranking* de segmentos que mais consomem energia: de 700 a 1000 KWH/m<sup>2</sup>, o que representa de 40 a 50% de energia do processo. Por isso é tão estratégico, por exemplo, refletir sobre o aproveitamento da iluminação natural<sup>48</sup>.

2) **Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde:** a complexidade de um serviço de saúde, com ambientes com necessidades completamente distintas convivendo em uma mesma empresa, é um grande desafio ao controle de infecções. Nisso, a arquitetura dos serviços precisa ser pensada como uma grande arma na luta contra as infecções relacionadas à assistência.

O termo “infecções hospitalares” vem sendo substituído nos últimos anos por “Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde (Iras)”, no qual a prevenção e o controle das infecções passam a ser considerados para todos os locais onde se prestam o cuidado e a assistência à saúde. Sendo assim, o hospital não é o único local onde se pode adquirir uma infecção, podendo existir o risco em procedimentos ambulatoriais, serviços de hemodiálise, assistência domiciliar e clínicas odontológicas, por exemplo<sup>49</sup>.

Outros tópicos que devem ser considerados para o ambiente da sua empresa:

- » expansibilidade: projetar com possibilidades para expansões futuras;
- » flexibilidade: projetar de forma a permitir alterações em sua estrutura interna;
- » conforto térmico: atentar para ventilação e utilização de materiais que proporcionem conforto térmico ao ambiente;
- » conforto acústico: em áreas que necessitam de um melhor conforto acústico, deve-se utilizar materiais de revestimento próprio para este fim;
- » humanização: atentar para fluxos definidos, áreas arejadas, esperas adequadas ao volume de usuários previstos, circulações fartas etc.;
- » setorização: separar áreas de uso comum para diminuir trânsito desnecessário dentro da unidade, principalmente de público externo;
- » manutenção: utilizar materiais de revestimento de fácil manutenção; e
- » acessibilidade: assunto fundamental para quem deseja expandir seus negócios com o envelhecimento populacional<sup>50</sup>.

É importante lembrar que todos os projetos de arquitetura de estabelecimentos de saúde públicos e privados devem ser avaliados e aprovados pelas vigilâncias sanitárias estaduais ou municipais previamente ao início da obra a que se referem os projetos, como definido pela RDC Anvisa n. 189, de 18 de julho de 2003. Para conhecer mais sobre as normas da Agência para arquitetura em serviços de saúde, acesse:

<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Servicos+de+Saude/Assunto+de+Interesse/Arquitetura+e+Engenharia/Normas>

48 Fonte: <http://www.hospitalar.com/index.php?http://www.hospitalar.com/noticias/not5207.html>

49 Fonte: [http://www.cve.saude.sp.gov.br/hm/ih/pdf/IRAS12\\_pub\\_geral.pdf](http://www.cve.saude.sp.gov.br/hm/ih/pdf/IRAS12_pub_geral.pdf)

50 Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-clinica-de-saude>

Durante a Feira Hospitalar 2014, a empresa A L + M organizou um estande em que, por seu formato inovador que remetia a um avião, um navio e um submarino estabeleciam uma relação entre esses espaços e a complexidade dos ambientes de saúde. Tudo isso para alertar sobre a importância da estrutura física nos negócios da saúde. Os vídeos dessa empresa podem ser acessados gratuitamente nos seguintes *links* e, apesar do foco no ambiente hospitalar, podem ser adaptados para os pequenos negócios em diversos aspectos, até porque eles muitas vezes prestam serviços para os hospitais:

**Vídeo Medicamentos**

» [https://www.youtube.com/watch?v=qT\\_Gvfs6GG4](https://www.youtube.com/watch?v=qT_Gvfs6GG4)

**Vídeo Tecnologia**

» [https://www.youtube.com/watch?v=7O7jVXvG\\_fl](https://www.youtube.com/watch?v=7O7jVXvG_fl)

**Vídeo Enxoval**

» <https://www.youtube.com/watch?v=v7alGh4UawE>

**Vídeo Leitos**

» <https://www.youtube.com/watch?v=Rlj3ITnweX8>





# 8. **GESTÃO DE CUSTOS**

O gestor de saúde possui como um de seus principais desafios a **superação do preconceito contra o lucro**. Assim como qualquer negócio, o serviço de saúde precisa ter rentabilidade para se sustentar e oferecer a estrutura adequada para seus pacientes. É preciso se colocar no mercado como empreendedor, sem abandonar o jaleco! Conciliar essas funções com maestria é um dos principais desafios<sup>51</sup>.

Claro que um empreendimento no ramo da saúde faz parte de um segmento delicado de administrar, mas que pode ser lucrativo. Para isso, o gestor precisa se debruçar sobre as finanças do estabelecimento para que o negócio seja viável e gere lucros.

Mesmo sob forte pressão da ANS, as grandes operadoras de planos de saúde estão se fortalecendo e desenvolvendo estratégias para minimizar possíveis reduções na sua lucratividade. Entre essas, está o cerco cada vez maior sob os estabelecimentos de saúde, não deixando margem a quaisquer desperdícios ou uso indevido dos recursos.

Uma boa avaliação de custos e orçamento também é primordial para que os serviços implantem um planejamento estratégico que considere objetivos em longo prazo, decisões quanto a ampliações e expansões de negócios, investimentos futuros etc.<sup>52</sup>.

A primeira providência é estabelecer qual a forma de custeio ideal para seu serviço. Não existe um sistema de custos que valha para todos, pois os clientes são específicos e os procedimentos mudam conforme a especialidade. Por isso, a apuração de custos será também diferente<sup>47</sup>.

Para escolher um sistema de custos adequado, deverá existir um método que requer controle e elaboração de planilhas de custos, considerando previsões de atendimento, previsões de consumo de material direto e indireto e ainda desperdícios e depreciações.

Entre as principais dicas para garantir a sustentabilidade do seu negócio, destaca-se a importância de realizar auditorias internas e sensibilizar a equipe quanto aos gastos desnecessários. Operar com ou sem planos de saúde é mais uma vantagem mercadológica que faz com que esse negócio consiga um número crescente de pacientes.

O Sebrae tem atuado junto aos empreendedores do setor de saúde de diversos estados com foco na gestão dos negócios. São mais de 700 pontos de atendimento, um call center (0800 570 0800), além de diversos conteúdos para ajudar os empreendedores como palestras, cursos, (muitos deles gratuitos incluindo EAD), consultorias e informações de gestão.

O Sebrae também atende empresários em projetos coletivos, ou seja, em grupo de empresários, com a participação de consultores e um gestor que orientam e acompanham cada etapa do projeto na busca dos resultados pactuados inicialmente.

Para participar de um projeto coletivo é fundamental que, em grupo, os empreendedores do segmento apresentem a demanda e negociem com o gestor do Sebrae localmente.

51 Fonte: <http://www.empreendensaude.com.br/5-desafios-medico-empreendedor/>

52 Fonte: <http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-uma-clinica-medica/>



## 9. CASOS DE SUCESSO

O Brasil já começa a investir na criação de serviços de saúde voltados para a terceira idade, o que já existe na Europa e nos Estados Unidos. Por exemplo, o Hospital Israelita Albert Einstein, de São Paulo, possui uma enfermaria geriátrica, com leitos projetados especialmente para idosos acima de 65 anos. O espaço tem inovações em engenharia e *design* hospitalar, como barras de segurança em toda a extensão do quarto, chão construído com material que absorve o impacto em casos de quedas e criado-mudo que se transforma em mesa<sup>53</sup>.

Os Laboratórios Franceschi localizados em Campinas, São Paulo, inauguraram em 2011 a **Unidade 60+** que fica em frente a outro laboratório da empresa. Na Feira Hospitalar 2014, a filha do empresário que deu início a essa história de sucesso compartilhou com os presentes como foi o processo de implementação do projeto dessa Unidade 60+, a primeira do laboratório focado no atendimento ao mercado idoso.

Foi necessária uma boa capacitação para os atendentes saberem como encaminhar o paciente para a unidade 60+ sem gerar constrangimento a quem estava sendo atendido. Uma das soluções encontradas foi decorar o ano de nascimento que indicava que o cliente tinha mais de 60 anos. Exemplo, quem nasceu em 1954 tem mais de 60 anos ou está quase lá então é só olhar o ano no documento e falar ao cliente que ele tem a opção de usar uma unidade exclusiva para ele. Segundo a palestrante, alguns clientes adoram a ideia da segmentação e exclusividade no atendimento, outros preferem ser atendidos na unidade “normal”, chegando, às vezes, até a fazerem piada de que não gostam de ficarem onde só tem velho.

- <http://laboratoriofranceschi.com.br>

Uma dica importante para quem deseja investir nesse mercado do idoso a partir da experiência da **Unidade 60+** é que não dá para atender o idoso pensando em menor tempo, ou seja, a produtividade baseada no fator tempo não funciona em serviços voltados para esse perfil de público.

Esses exemplos servem de inspiração, por isso, para finalizar esse relatório, segue abaixo o *link* para outro caso de sucesso:

- <http://www.suafranquia.com/noticias/negocios-e-servicos/2014/02/franquia-de-cuidados-com-idosos-inicia-sua-expansao-e-pretende-abrir-cinco-unidades-em-2014.html>

---

53 Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0908200423.htm>











0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)