ESTUDO DE MERCADO

ENCADEAMENTO PRODUTIVO HOSPITAIS

SEBRAE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

EXPEDIENTE

© 2017. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

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

Informações e Contato

Serviço de Apoio às Micro
e Pequenas Empresas Bahia

Unidade de Acesso a Mercados

Rua Horácio César, 64 Dois de Julho
CEP: 40.060-350 – SEBRAE/BA

(71) 3320-4494
contato.uam@ba.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Antonio Ricardo Alvarez Alban

Diretor-Superintendente
Adhvan Novais Furtado

Diretor Técnico
Lauro Alberto Chaves Ramos

Diretor de Atendimento
Franklin Santana Santos

Unidade de Acesso a Mercados

José Nilo Meira | *Gerente*

Alessandra Giovana F. da S. de O. Borges | *Gerente Adjunta*

Anderson dos Santos Teixeira | *Analista I*

Diogenes de Souza Silva | *Analista I*

Rodrigo Bouza | *Estagiário*

Coordenador

José Nilo Meira

Fotografias e Imagens
Banco de Imagens

Sumário

Apresentação 7

Introdução 7

ENCADEAMENTO PRODUTIVO NA SAÚDE 7

Encadeamento produtivo na saúde 7

Oportunidades de negócios 9

Metodologia 11

Objetivo 11

Fase Quantitativa 13

Fase Qualitativa 16

Identificação dos perfis dos consumidores 17

Resultados 18

PORTE DAS EMPRESAS 19

DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO 20

Análise SWOT 20

COMPARATIVO EMPRESARIAL COM O ANO DE 2015 22

Dívidas atuais 23

Compreensão da dívida 25

FORNECEDORES 26

Fornecedores nacionais 27

Satisfação com fornecedores 27

Produto de apoio 27

Serviços essenciais 28

Serviços de apoio 28

CLIENTES 29

Canais de distribuição 30

Atributos para a decisão de compra 30

Perfil de fidelidade 32

AMBIENTE COMPETITIVO 32

Concorrente....32
Futuro do ambiente competitivo....32

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS....33

LEGISLAÇÃO....34

GARGALOS NO SEGMENTO....35

O SEGMENTO ANTES DA CRISE....36

SEGMENTO APÓS A CRISE....37

METAS DE INVESTIMENTO E EXPANSÃO....37
Expansão do negócio....38
Crédito....38
Fatores de sucesso e insucesso....38
Possibilidade de novos negócios....39

TENDÊNCIAS....39
Tecnologias que irão impactar toda a cadeia....40
Acesso aos produtos e serviços....40
Sugestão de aplicativos para o segmento....41
Inovações de Startups....41
Dispositivos tecnológicos....42

Estratégias de Mercado e Comercialização....43

ESTRATÉGIAS PARA PEQUENOS NEGÓCIOS DENTRO DA CADEIA PRODUTIVA....44
Matéria-prima e fornecedores....44
Pesquisa de fornecedores....44

PROCESSO DE PRODUÇÃO E DE VENDA....45

AMEAÇAS IDENTIFICADAS....46

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA CONTORNAR AS AMEAÇAS....46

CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS X CONCORRÊNCIA....47
Principais diferenciais observados na concorrência....47

CONHEÇA O PERFIL E AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO RAMO....48
Localização das empresas que atuam em hospitais....49

Principais mercados consumidores 50
Oportunidades 50

CAPACIDADE PRODUTIVA E DE VENDAS DAS EMPRESAS QUE ATUAM NESSE RAMO 50
Empresa de serviços 51
Empresa de comércio e indústria 51
Investimentos 53

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO! CONHEÇA AS PRINCIPAIS FONTES DE APOIO DO SETOR 54

Trilhas de Atendimento do Sebrae 57

Referências 61

ENCADEAMENTO PRODUTIVO HOSPITAIS

Apresentação

Analisar o mercado de atuação faz com que o empresário otimize esforços e invista energia em ações que realmente façam a diferença no seu negócio. Para isso, é preciso avaliar atentamente as características de comportamento do segmento em relação ao que está acontecendo no mercado interno e externo. Munido de informações relevantes, o empresário pode se preparar para aproveitar as oportunidades e criar estratégias para enfrentar possíveis desafios. As informações contidas no Estudo de Mercado voltado para o Encadeamento Produtivo, para o segmento de Hospitais, buscam facilitar o entendimento e expor a percepção dos empresários do setor. Dessa forma, ampliando as informações sobre o setor na Bahia, tem-se maior sustentação nas tomadas de decisões que impactam os resultados operacionais dos negócios.

Introdução

ENCADEAMENTO PRODUTIVO NA SAÚDE

A cadeia produtiva de um bem ou serviço conta com uma série de etapas sucessivas, relevantes ao negócio, pelas quais um insumo vai passando e sendo transformado até se tornar um produto final que atenda ao mercado consumidor. Esse processo destaca-se pela integração interna e externa dos participantes de todas as etapas, incluindo a logística envolvida da aquisição ao armazenamento e à distribuição dos insumos, incluindo a entrega para o cliente final.

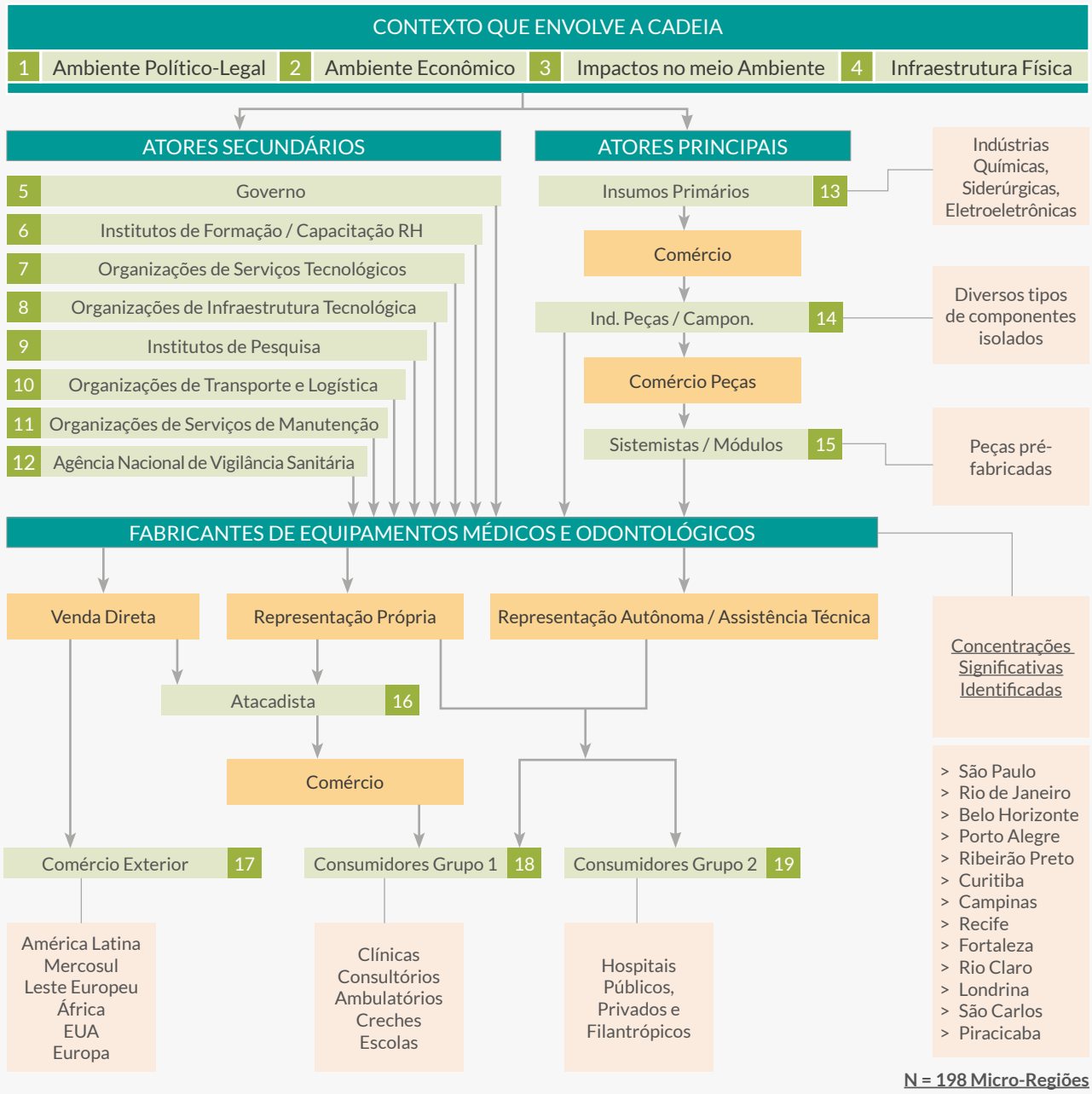
O conceito de uma cadeia de suprimentos na área de saúde é formado por uma visão mais ampla, que considera uma estratégia de planejamento, implantação e controle do fluxo para os processos de obtenção e gerenciamento da movimentação de materiais. Na logística hospitalar, é preciso considerar toda a infraestrutura existente, desde a organização, as pessoas, os processos até os sistemas de informação de suporte.

Em uma instituição de saúde, podemos conceituar que a cadeia produtiva é um sistema que atende ao seu objetivo e ao público final, ou seja, promove a saúde dos pacientes. Todos os fornecedores de materiais e insumos, bem como equipamentos médicos, incluindo os recursos humanos envolvidos diretamente na operação, compõem a cadeia produtiva do setor.

As empresas que integram a cadeia produtiva de saúde vêm atingindo um desempenho positivo, apesar de enfrentar dificuldades competitivas com produtos importados. O desempenho atingido por esse setor esteve ancorado no aumento da produtividade, uma vez que as pessoas estão mais preocupadas com a saúde, representando a demanda do mercado consumidor, elemento essencial para garantir a expansão.

Devido à complexidade de atividades pertinentes à área, a gestão de logística de suprimentos acaba por se tornar uma das maiores dificuldades. Isso porque envolve seleção, controle, compra, estoque, armazenamento e distribuição, além de exigir do profissional atributos, como planejamento, supervisão, delegação de poderes e pensamento estratégico. Outros pontos importantes são a comunicação e a capacitação constante do gestor.

O perfeito entendimento da cadeia de abastecimento tem sido, reconhecidamente, um fator de vantagem competitiva. Levando-se em conta que o processo de produção do setor da saúde é muito complexo e o hospital engloba várias disciplinas e profissões, incorporando tecnologias, o gestor de uma instituição de saúde deve estar envolvido em todas as atividades e áreas de funcionamento de suas unidades de atendimento.



OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

A existência de um hospital em determinada região ocasiona diversas mudanças, gerando impacto positivo na economia da região. Um hospital estimula a abertura de novos negócios, amplia a oferta de emprego, expande os setores já existentes, aquece a economia local e fortalece toda a cadeia produtiva do setor. Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae Bahia (2013), o arranjo econômico em torno dos hospitais tende a dinamizar as condições de oferta de serviços de saúde na região. Também funciona como elemento atrativo em nível local, estabelecendo novas condições de operacionalidade para o segmento de saúde. Levando em conta as transformações decorrentes da implantação da unidade hospitalar, outros impactos podem ser identificados, como o aquecimento do setor moveleiro e de construção civil, o aumento da arrecadação de impostos por parte do governo, o aumento do consumo no varejo (alimentos, vestuário, entre outros) e de bens e serviços (energia, água, gás, implementos hospitalares e materiais de limpeza).

O encadeamento produtivo em saúde engloba muitos negócios que se complementam para o desenvolvimento do setor e são oportunidades de investimento. Confira alguns exemplos:

Empresa de produtos hospitalares – *home care*

As lojas de produtos hospitalares – andadores, cadeiras de rodas, macas e camas hospitalares – faturam no aluguel de produtos e servem ao momento pós-internação, podendo alugar diretamente para pessoas físicas (que correspondem a 70% do faturamento da loja) ou para seguradoras, que correspondem a 30% do faturamento.

Empresa de produtos ortopédicos

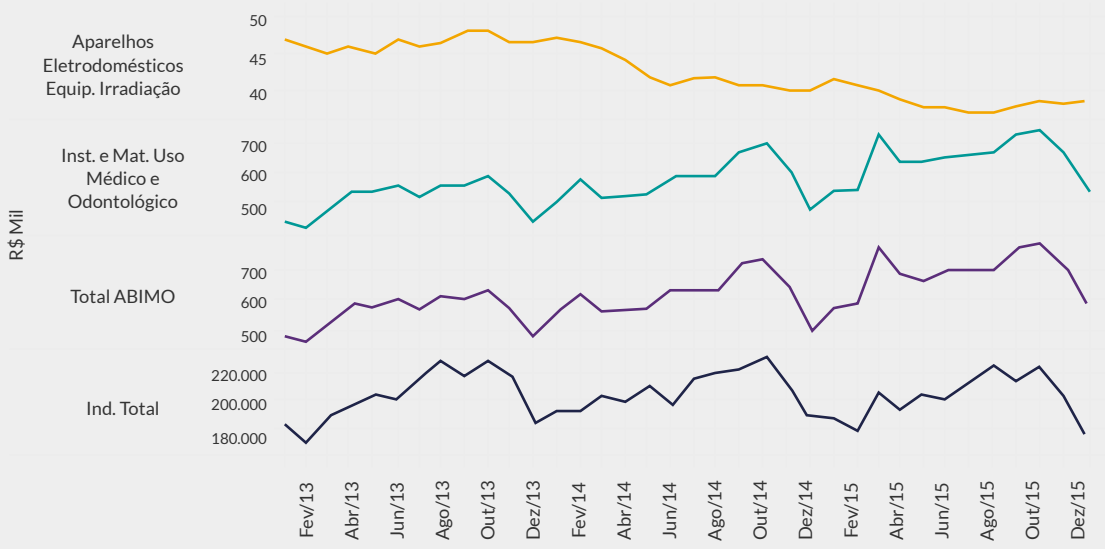
Devido à tendência de envelhecimento populacional, a comercialização de produtos ortopédicos cresce no mercado. Além de oferecer os produtos, ainda podem agregar o serviço de assistência técnica e locação de equipamentos.

Empresa de conservação e limpeza

Esse tipo de negócio pode atender diretamente ao hospital, que requer limpeza e muita acuracidade. Também pode atender a outras empresas da cadeia produtiva.

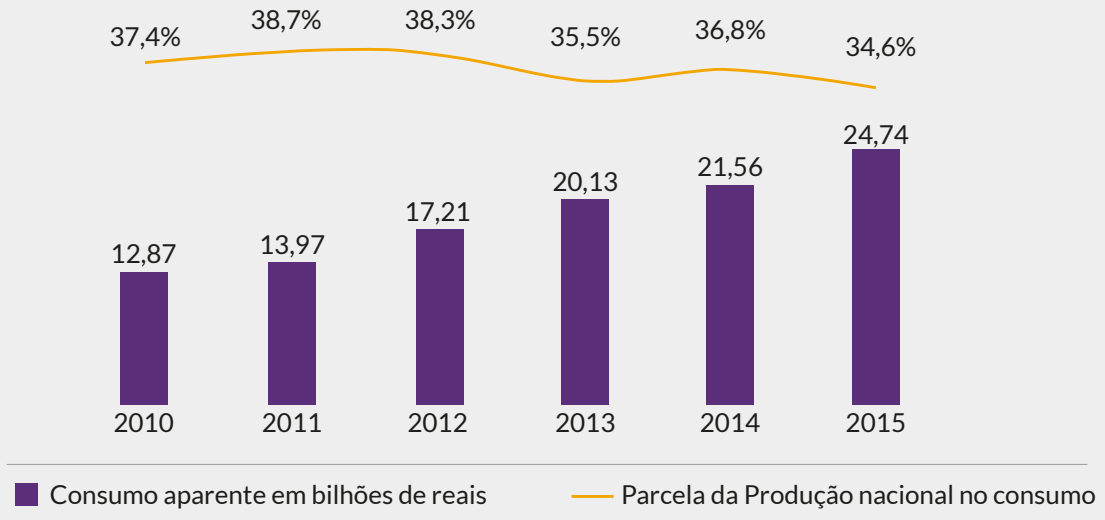
Fonte: Shutterstock

Produção nacional do setor



Fonte: Adaptado de Brazilian health devices (2016)
*ABIMO: A ABIMO é a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios.

Consumo aparente x produção nacional de produtos, equipamentos médicos, odontológicos, hospitalares e laboratoriais



Fonte: Adaptado de Brazilian health devices (2016)

Metodologia

Para atender aos objetivos do Estudo de Mercado, a metodologia foi dividida em três etapas: uma fase de entrevistas quantitativas e duas fases de entrevistas qualitativas. As entrevistas quantitativas fornece uma visão mais abrangente do público a ser estudado, permitindo análises segmentadas por tipo de empresa (ME, MEI, EPP e, quando necessário, Produtor Rural) e por setor/segmento de atuação. É a técnica indicada para mensurar questões mais objetivas e permitir a criação de indicadores capazes de estabelecer comparativos entre diferentes perfis. As entrevistas qualitativas permitiram aprofundar questões mais sensíveis e explorar itens que requerem maior detalhamento.

Objetivo

O objetivo da pesquisa é propor estratégias de mercado, de comercialização e sugerir trilhas de atendimento para ME, MEI, EPP e Produtores Rurais que compõem a cadeia produtiva de 27 diferentes segmentos no Estado da Bahia.

São objetivos específicos:

- Levantar os principais produtos e/ou serviços e suas características.
- Evidenciar os principais nichos que compõem o mercado.
- Apontar as principais empresas e grupos participantes do mercado.
- Verificar a representatividade econômica do segmento (participação na economia local, estadual, nacional e mundial).
- Indicar os principais gargalos do segmento.
- Investigar a cadeia produtiva, a cadeia de valor, os canais de distribuição e os fornecedores de produtos.
- Descrever os clientes, suas características, comportamentos e critérios de compra.
- Identificar novos entrantes representativos para o mercado.
- Localizar produtos substitutos diretos e indiretos.
- Analisar as tendências e oportunidades futuras de mercado.
- Apresentar a densidade empresarial da Bahia.

Setores e segmentos pesquisados

A pesquisa contemplará pequenos negócios pertencentes aos seguintes setores e segmentos:

Setor: Agronegócio

Segmentos:

- Caprinocultura leiteira
- Produção de Pólen
- Produção de Própolis
- Produção de Morango
- Produção de Banana
- Produtos Orgânicos
- Horticultura
- Piscicultura
- Chocolate *Gourmet* (Região de Ilhéus)

Setor: Comércio e Serviços

Segmentos:

- Varejo de Alimentos: Mercadinhos
- Varejo de Alimentos: Açougue
- Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar
- Serviços de Reparos Residenciais (alvenaria, chaveiro, automação residencial, hidráulica, pintura etc.)
- Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética
- Reciclagem de Resíduos
- Madeira e Móveis Planejados
- Reparação de Veículos Automotores

Setor: Economia criativa

Segmentos:

- Produção audiovisual

Setor: Indústria

Segmentos:

- Indústria da Moda – Gemas e Joias
- Panificação
- Confecções
- Couro e Calçados

Setor: Encadeamento produtivo

Segmentos:

- Produção de Energia Fotovoltaica
- Hospitais (como âncoras)
- Produção de Alimentos e Bebidas
- Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)
- Cadeia do Leite

Fase Quantitativa

A primeira fase da pesquisa será composta de entrevistas quantitativas, realizadas por telefone com questionário majoritariamente estruturado (contendo a maior parte das questões fechadas). As características desta fase da pesquisa estão descritas a seguir.

Amostra: 1.000 casos.

Público: proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP e, quando for necessário, Produtores Rurais.

Abrangência: foi estabelecido como critério entrevistar responsáveis por pequenos negócios localizados em municípios em que há sede do Sebrae. Dessa forma, são considerados na pesquisa 27 municípios, incluindo a capital. São eles: Alagoinhas, Barreiras, Brumado, Camaçari, Euclides da Cunha, Eunápolis, Feira de Santana, Guanambi, Ilhéus, Ipiaú, Irecê, Itaberaba, Itabuna, Itapetinga, Jacobina, Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas, Paulo Afonso, Porto Seguro, Salvador, Santo Antônio de Jesus, Seabra, Senhor do Bonfim, Teixeira de Freitas, Valença e Vitória da Conquista.

Duração da entrevista: o questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas, com um tempo de aplicação médio de 30 minutos.

Metodologia amostral:

A amostra foi desenvolvida de forma proporcional à população de empresas de interesse, de acordo com as seguintes etapas:

1. A partir de uma listagem contendo mais de 300 mil microempresas (ME), microempreendores individuais (MEI) e empresas de pequeno porte (EPP) do Estado da Bahia, coletadas por meio da fonte Receita Federal, foram selecionadas empresas que correspondessem aos 27 segmentos de atuação pesquisados e que estivessem instaladas nos 27 municípios pesquisados. Esse filtro gerou um universo de pesquisa de 117.969 empresas.

2. A amostra de 1.000 casos foi distribuída entre os 27 segmentos de negócio de forma proporcional ao universo de empresas em cada segmento, de acordo com os seguintes critérios:

Tamanho do segmento	Tamanho da amostra
Menos de 1.000 empresas	20 entrevistas
1.000 a 4.999 empresas	35 entrevistas
5.000 a 9.999 empresas	55 entrevistas
10.000 empresas ou mais	100 entrevistas

De acordo com a metodologia apresentada, foi realizada a seguinte distribuição de casos, que será aplicada para a realização das entrevistas:

Segmentos	Universo	Amostra
Varejo de Alimentos: Mercadinhos	27385	100
Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética	24479	100
Produção de Alimentos e Bebidas	13769	100
Confecções	7969	55
Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar	7303	55
Produção audiovisual	5539	55
Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)	5428	55
Reparação de Veículos Automotores	4893	35
Hospitais	4143	35
Serviços de Reparos Residenciais	3147	35
Madeira e Móveis Planejados	3065	35
Varejo de Alimentos: Açougue	3032	35
Cadeia do Leite	2208	35
Indústria da Moda – Gemas e Joias	991	20
Panificação	958	20
Reciclagem de Resíduos	845	20
Couro e Calçados	713	20
Produção de Morango	639	20
Chocolate *Gourmet* (Região de Ilhéus)	169	20
Piscicultura	123	20
Horticultura	40	20
Produção de Energia Fotovoltaica	21	20
Produtos Orgânicos	23	20
Produção de Banana	27	20
Produção de Pólen	20	20
Produção de Própolis	20	20
Caprinocultura leiteira	20	20
	117969	**1000**

3. Dentro de cada segmento de atuação, foram selecionados casos de forma aleatória para participar da pesquisa.

4. Para os segmentos com baixa disponibilidade de contatos (menos de 200 contatos), foram realizadas pelo menos cinco tentativas de contato com cada empresa, objetivando atingir a amostra planejada.

Significância estatística:

A amostra da fase quantitativa proposta garante uma margem de erro de 3,1%, para mais ou para menos, para estimativas com 95% de confiança, considerando a amostra total de 1.000 empresas pesquisadas.

Para cada uma das categorias de empresa pesquisadas (ME, MEI, EPP ou produtores rurais), foi possível obter estatísticas representativas de cada grupo. Considerando-se uma amostra mínima de 100 casos, e considerando que o universo de empresas em cada categoria seja muito vasto, pode-se garantir que a margem de erro para estatísticas calculadas para cada categoria será inferior a 9,8% para mais ou para menos, com 95% de confiança.

Para cada um dos 27 segmentos pesquisados, foi alocada uma amostra de, pelo menos, 20 casos - conforme a disponibilidade de casos verificada no universo de empresas de cada segmento. A amostra de pelo menos 20 casos por segmento é suficiente para fornecer uma análise exploratória destes, bem como uma comparação exploratória entre os diferentes segmentos.

Dessa forma, o número de empresários entrevistados na fase qualitativa é apresentado na tabela a seguir:

Segmentos	Amostra
Varejo de Alimentos: Mercadinhos	125
Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética	110
Produção de Alimentos e Bebidas	105
Confecções	56
Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar	24
Produção audiovisual	18
Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)	55
Reparação de Veículos Automotores	35
Hospitais	35
Serviços de Reparos Residenciais	35
Madeira e Móveis Planejados	35

Varejo de Alimentos: Açougue	35
Cadeia do Leite	20
Indústria da Moda – Gemas e Joias	20
Panificação	21
Reciclagem de Resíduos	20
Couro e Calçados	20
Produção de Morango	20
Chocolate *Gourmet* (Região de Ilhéus)	20
Piscicultura	33
Horticultura	28
Produção de Energia Fotovoltaica	20
Produtos Orgânicos	20
Produção de Banana	30
Produção de Pólen	20
Produção de Própolis	20
Caprinocultura leiteira	20
	1000

Fase Qualitativa

A segunda fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone. O questionário qualitativo foi construído a partir dos resultados da primeira etapa quantitativa e foi validado posteriormente com o Sebrae/BA, antes da sua aplicação. As características dessa fase da pesquisa estão descritas a seguir.

Amostra: 85 casos, sendo 3 por segmento e 4 entrevistas piloto para validação da guia de discussão.

Público: proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP ou produtores rurais, quando couber.

Abrangência: Bahia (capital e interior), contendo os 27 segmentos citados anteriormente.

Duração: 75 min a 90 min.

Critérios para filtro de recrutamento:

Os entrevistados foram selecionados a partir da pesquisa quantitativa e sua escolha foi orientada por critérios como:

- Tempo mínimo do negócio: 5 anos.
- Localização do negócio: foram priorizados aqueles entrevistados que se encontram na região de maior concentração da atividade econômica em questão.
- Avaliação geral do Cenário Econômico e do Negócio: foram selecionados três entrevistados que apresentam, a partir da análise dos dados quantitativos, percepções diferenciadas a respeito do cenário para o desenvolvimento da atividade econômica de sua empresa.

Significância estatística:

Considera-se suficiente, para exploração de informações de cunho qualitativo, a amostra de três entrevistas por segmento. Isso porque se trata da segunda fase da pesquisa (que já tem dados levantados) e de questionário exaustivo realizado com empresários que pertencem a um mesmo contexto. A intenção da pesquisa qualitativa é identificar tendências e percepções subjetivas a respeito do fenômeno investigado, dispensando grandes amostras e comprovação estatística.

Optou-se por entrevistas em profundidade, devido a alguns fatores que caracterizam o presente estudo:

- Os respondentes desta pesquisa são Empresários ou Gerentes de Pequenos Negócios de diferentes regiões do Estado da Bahia. Este cenário inviabilizaria a reunião do público-alvo em um único local e horário. As entrevistas em profundidade permitiram que estas fossem agendadas no horário mais conveniente para o respondente e, sendo telefônicas, facilitaram reagendamentos e retornos para possíveis esclarecimentos.
- O estudo em questão apresenta uma variedade ampla de objetivos, sendo que parte deles requer maior detalhamento e relato de experiências por parte dos respondentes. Tais objetivos - como razões para maiores ou menores investimentos no negócio, percepção mais otimista ou pessimista do segmento, obstáculos e oportunidades identificadas para desenvolvimento da empresa - não poderiam ser abarcados somente através da etapa quantitativa, exigindo uma metodologia exploratória. A pesquisa qualitativa, além de responder a objetivos que não poderiam ser cobertos pela fase quantitativa, permitiu que o respondente detalhasse e embasasse achados importantes da primeira fase, de modo mais consistente e de forma que seja possível compreender determinadas opiniões e orientar ações do SEBRAE de maneira específica para cada segmento.

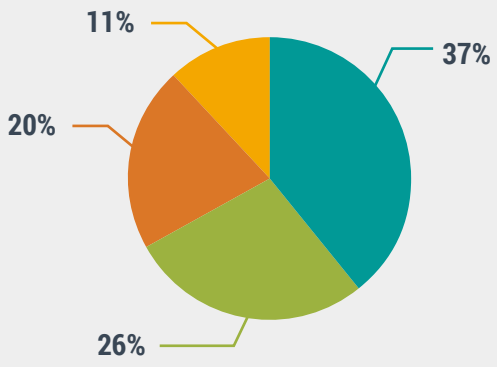
Identificação dos perfis dos consumidores

A terceira fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone, para identificação dos clientes dos empresários entrevistados, com o intuito de descobrir suas características, comportamentos e critérios de compra. O questionário qualitativo foi construído a partir dos resultados da primeira fase qualitativa.

Resultados

Os participantes da pesquisa encontram-se na cadeia produtiva, pois são fornecedores de medicamentos, equipamentos e materiais hospitalares. Estas empresas fornecem aos hospitais os insumos necessários e complementares aos serviços e atendimentos de saúde. Muitas das empresas que atuam neste ramo, apesar de especializadas em saúde, possuem uma gama diversificada de produtos, promovendo a fidelização de seus clientes, pois, como são atacadistas, conseguem garantir valores menores e diversificação de produtos - desde que as compras sejam em larga escala. Sendo que a maioria das empresas entrevistadas (94%) atua com venda de produtos e serviços.

- Mais de um terço (37%) é composta por clínicas de atendimento com consultas e análises clínicas.
- 26% são empresas comercializadoras de produtos para uso hospitalar e clínico, como seringas, soros, clorexidina, curativos em geral e reagentes laboratoriais.
- 20% são empresas que comercializam produtos específicos para consultórios odontológicos, com destaque para próteses dentárias.
- 11% são empresas que oferecem produtos para procedimentos cirúrgicos, como luvas, cateteres e placas para utilização em próteses ortopédicas.

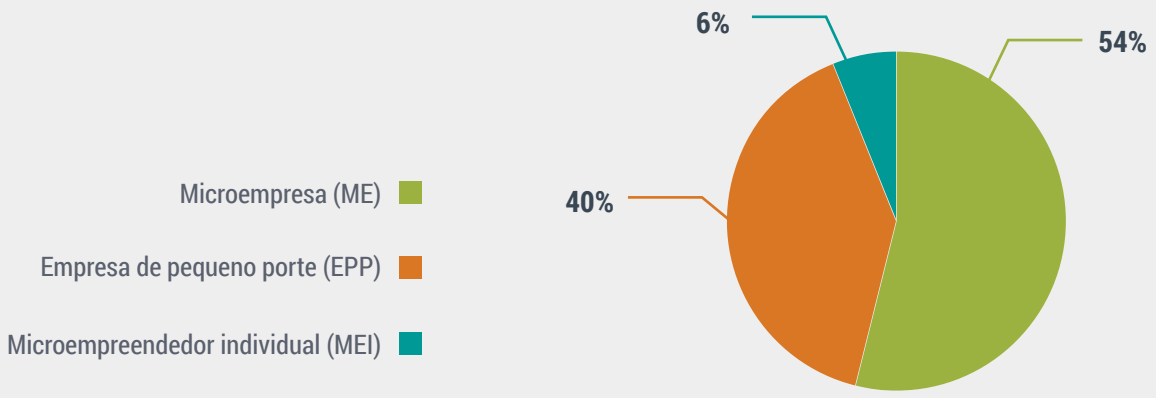


Em outro âmbito, analisando as empresas pelo CNAE, chegamos à tabela apresentada a seguir:

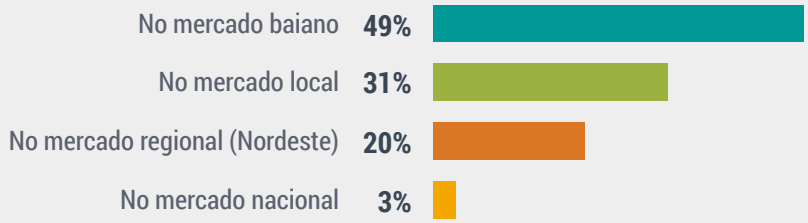
CNAE	Descrição CNAE	Casos	%
5145-4	Instrumentos e materiais médico-cirúrgico-hospitalares; comércio atacadista	13	37%
8513-8	Clínica médica sem internação, pública ou particular	7	20%
3310-3	Protese dentária	5	14%
5145-4	Artigos de ortopedia; comércio atacadista	2	6%
8514-6	Analises clínicas	1	3%
5145-4	Aparelhos auditivos (surdez); comércio atacadista	1	3%
3310-3	Artigos para medicina, cirurgia e odontologia, N.E.	1	3%
9304-1	Clínica de emagrecimento com uso de equipamentos	1	3%
8515-4	Clínica de fisioterapia	1	3%
8511-1	Clínica médica com internação, pública ou particular	1	3%
8513-8	Clínica odontológica, pública ou particular	1	3%
8514-6	Laboratório de análises clínicas	1	3%

PORTE DAS EMPRESAS

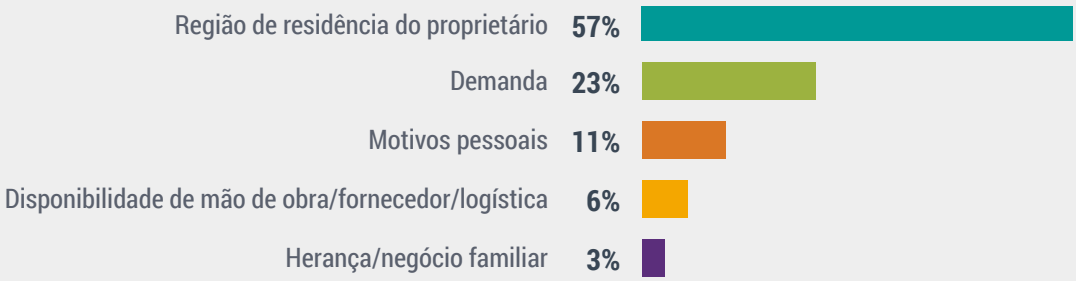
Em relação ao porte das empresas entrevistadas, a pesquisa está dividida da seguinte forma:



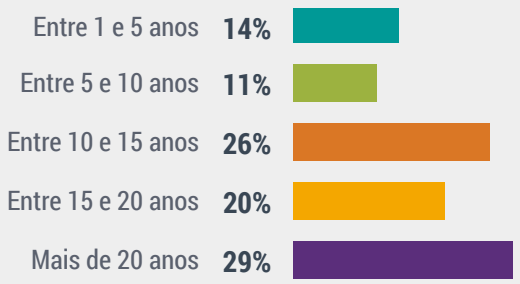
Em relação à atuação do segmento no mercado, a maioria das empresas entrevistadas (80%) oferece produtos e serviços para empreendimentos ou pessoas do mercado local e estadual:



O principal motivo de escolha do local do estabelecimento foi o proprietário já residir naquela região. A demanda do segmento observada na região também pesou ba escolha:



As empresas do segmento na região são tradicionais, sendo que a maioria está estabelecida no mercado há mais de 10 anos:



DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO

A seguir será apresentado o diagnóstico do segmento, que consiste na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças relacionadas ao segmento). Os itens internos são de responsabilidade e controle dos empresários. Já os aspectos externos não podem ser controlados pelo empreendedor. Essa análise facilita a visão do todo. Os empresários podem avaliar suas condições atuais e estabelecer estratégias para atuar no mercado em diversas situações.

Análise SWOT

Ambiente interno

Forças	Fraquezas
• Qualidade dos produtos. • Preços competitivos. • Disponibilidade de produtos e promoções. • Alto lucro devido às margens altas.	• Dificuldade de negociação com fornecedores que não oferecem boas condições de pagamento e, às vezes, atrasam entregas. • Dificuldade de negociação com os fornecedores, que possuem o poder de barganha maior, ocasionando atrasos e meios de pagamentos limitados. • Tempo de adaptação às exigências e burocracias de mercado. • Dependência de contratos governamentais quando não ocorre o repasse financeiro.

Ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
• Demanda contínua de produtos e serviços. • Possibilidade diversificada de mercado: venda direta ao usuário final, empresários, governo e terceiro setor.	• Exigência forte dos órgãos reguladores no cumprimento da legislação. • A crise financeira aumenta o custo dos produtos, diminui as vendas e endivida a população, que acaba atrasando seus pagamentos. • Falta de investimento por parte do governo. • Concorrência com profissionais estrangeiros.

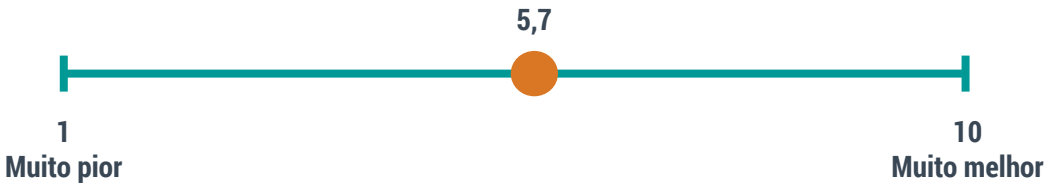
Empreendedor: lembre-se de empregar as forças para aproveitar melhor as oportunidades do mercado e minimizar o impacto das ameaças.

Os empresários acreditam que a entrega dos produtos e a atuação local podem ser melhoradas, uma vez que todos têm intenção de expandir o negócio para outras cidades e regiões.

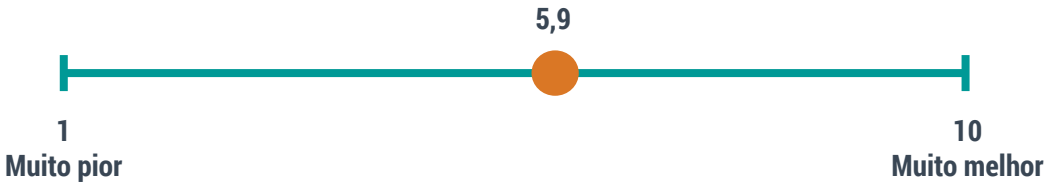
Fonte: Shutterstock

COMPARATIVO EMPRESARIAL COM O ANO DE 2015

No geral, os empresários consideram que o segmento apresentou leve melhora desde o ano passado. Em uma escala de 1 a 10 (1 = muito pior; 10 = muito melhor), a maioria deles (66%) aplicou notas entre 5, 7 e 8. A média das notas ficou em 5,7, o que significa que eles acreditam que o cenário melhorou um pouco em relação a 2015.



Em relação à melhora do próprio negócio, os empresários apresentaram respostas muito semelhantes, concentrando suas notas entre 5, 7 e 8. A média ponderada foi de 5,9, que também demonstra que os empresários acreditam que seus negócios melhoraram um pouco em relação ao ano anterior.



Apesar da melhora, 91% dos empresários do segmento afirmam que há crise no país e que seus negócios foram afetados por ela, de forma moderada ou grave.

Fonte: Shutterstock

ENDIVIDAMENTO DO SEGMENTO

Os empresários do segmento, de forma geral, não comprometeram a situação financeira de seus negócios com empréstimos no último ano. Um terço deles declarou ter buscado empréstimo junto a bancos ou financeiras, alegando a necessidade de recurso para capital de giro e investimento em máquinas, equipamentos, ferramentas ou veículos. Ou seja, o principal motivo (capital de giro) é uma consequência do desequilíbrio financeiro, quando as empresas demoram a receber dos clientes – ou clientes inadimplentes – e têm pouco poder de negociação junto aos fornecedores.

Dívidas atuais

As dívidas atuais são, basicamente, as adquiridas no último ano: 31% dos empresários têm dívidas e 29% deles indicaram que as dívidas foram contraídas no último ano.

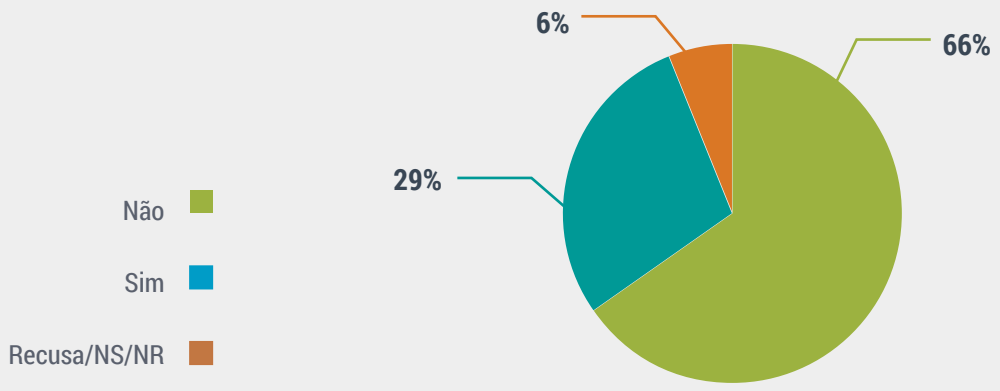
Fonte: Shutterstock

Pontos de atenção!

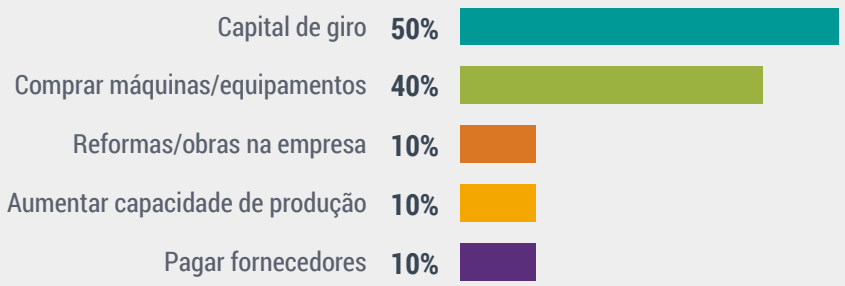
As dívidas não são vistas como um risco ou algo preocupante para os empresários. A maioria diz que é uma situação normal para empresas do segmento e que estão sob controle. Mesmo assim, 18% afirmam estar muito preocupados com as dívidas, apesar de tê-las sob controle, e 9% estão buscando formas de controlá-las, tendo em vista eventual risco que elas possam trazer ao negócio.

A maioria dos empresários (63%) afirma que, em até dois anos, a empresa quitará a(s) dívida(s) existente(s).

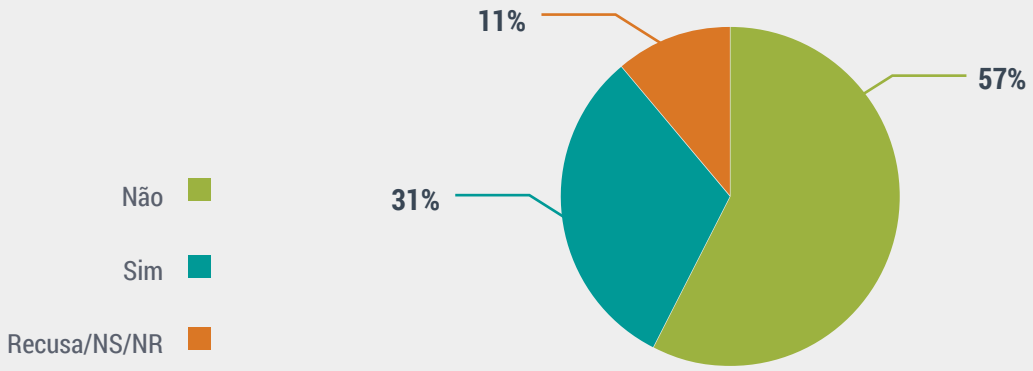
Buscou crédito junto a instituições financeiras nos últimos 12 meses::



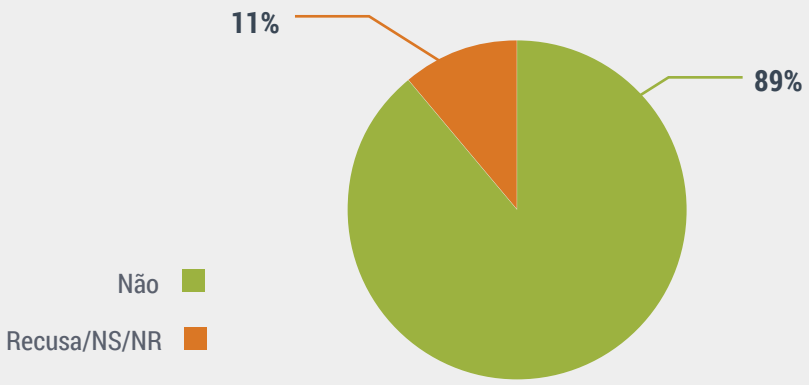
Principais motivos para ter buscado crédito:



Possui alguma dívida com instituição financeira formal, como bancos ou financeiras:

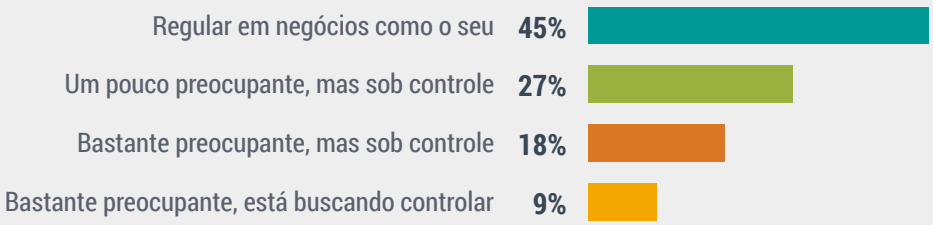


Possui alguma dívida informal, como empréstimo de familiares ou conhecidos, e duplicatas com agiota:

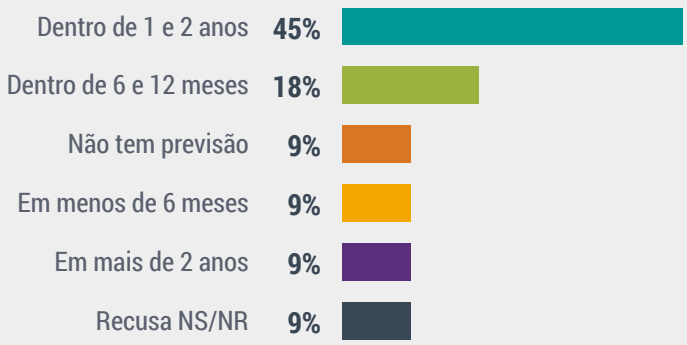


Compreensão da dívida

O que a dívida representa atualmente para a empresa:



Em quanto tempo, aproximadamente, a empresa vai quitar essa dívida:



FORNECEDORES

Em relação à cadeia produtiva, os produtos destacados como essenciais para o funcionamento dos pequenos negócios do segmento, em ordem decrescente de menções, foram:

- Cateter
- Kit para preparação de exames
- Soros
- Seringas
- Agulhas
- Luvas
- Metais
- Placas e parafusos
- Aparelhagem para diagnóstico por imagem (Raio X, Ultrassom, Ressonância Magnética)
- Marca-passo
- Gaze
- Linha para sutura
- Balança
- Aparelhos de pressão
- Termômetros
- Oftalmoscópios
- Otoscópios
- Bisturis

Em média, os empresários trabalham com quatro fornecedores por produto. Os seguintes materiais foram destacados, porque são fornecidos por 10 fornecedores ou mais: medicação, cateter para UTI, autoclave, balança, estufa, kit laboratorial, silicone líquido e testes de laboratório.

Fornecedores nacionais

Os fornecedores de produtos essenciais, em sua maioria, estão em outras regiões do país. Apenas 1/4 está localizado na mesma cidade, e somente dois são do estado da Bahia. Materiais com maior conteúdo tecnológico, como cateteres para angioplastia, são importados de outros países.

Satisfação com fornecedores

Em relação à satisfação com seus fornecedores de produtos essenciais, os empresários estão contentes: numa escala de 1 (nada satisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), a média ficou em 4,5.

Palavra do empresário

"Temos diversos fornecedores, alguns no Brasil e um no exterior (Estados Unidos). Somos representantes de algumas marcas brasileiras e de uma marca estrangeira. No caso da marca americana, temos que fazer todo o processo de importação, de desembaraço para entrar no país. Esses produtos vêm de avião. Após sabermos da liberação da parte fiscal e da Anvisa, vamos buscá-los. Esse transporte é feito por nossa conta. No caso das marcas brasileiras, efetuamos os pedidos e eles são entregues via transportadora. Eles vêm principalmente de São Paulo, mas também do Rio de Janeiro e de Minas Gerais. Alguns materiais precisam de cuidados especiais no transporte e no armazenamento, como controle de temperatura. Nossas principais mercadorias são material de síntese, placas, parafusos e próteses cirúrgicas."

"Não encontramos produtos, dentro do estado da Bahia, com o know-how e a qualidade dos fornecedores de São Paulo. Não temos tido problemas com nossos fornecedores."

"Nossos fornecedores enfrentam os problemas que o país está enfrentando. Está tudo conectado, um depende do outro. Quando o fornecedor deles não fornece, eles não podem fornecer pra gente. É difícil apontar os pontos fortes e fracos, porque eles também passam por normas muito rígidas da Anvisa."

Produto de apoio

Nos produtos de apoio não-essenciais ao funcionamento da empresa, mas que dão suporte à atividade principal, destacam-se:

- Material de escritório
- Material de limpeza
- Luvas descartáveis
- Sacos de lixo

Para esses produtos, a média de fornecedores é bem menor do que para os essenciais, uma vez que, geralmente, são adquiridos com duas empresas fornecedoras. 80% dos fornecedores dos produtos de apoio estão na mesma cidade que os empresários.

Serviços essenciais

Os serviços essenciais destacados pelos empresários para o funcionamento das empresas do segmento, em ordem decrescente de menções, são:

- Energia elétrica
- Internet
- Telefone
- Água

Também foram citados serviços de assistência técnica, dedetização de ambientes, logística e médicos. Os empresários contam com dois fornecedores para cada serviço, em média. Serviços médicos e de logística geralmente contam com mais de 10 fornecedores cada.

Fornecedores locais

Os empresários contam com 73% dos fornecedores de serviços essenciais localizados na mesma cidade.

Satisfação com fornecedores

A média de satisfação dos empresários com o fornecimento dos serviços essenciais é de 3,8, o que demonstra um bom nível. Houve mais notas negativas quanto à satisfação com os fornecedores, sendo que a maioria concentra-se sobre os serviços de energia elétrica e internet.

Serviços de apoio

Os serviços de apoio mais importantes para os empresários do segmento, em ordem decrescente de menções, são:

- Contabilidade
- Telefone
- Aluguel de infraestrutura
- Internet
- Transportadora

A média de fornecedores com os quais as empresas contam em relação aos serviços de apoio é de uma empresa por serviço.

Fornecedores locais

90% dos fornecedores de serviços de apoio estão localizados na mesma cidade em que estão as empresas do segmento.

Satisfação com fornecedores

Os empresários estão contentes com os fornecedores de serviços de apoio. A média geral de satisfação foi 4, sendo que quase metade (49%) dos empreendedores afirmam estar totalmente satisfeitos com esses serviços.

CLIENTES

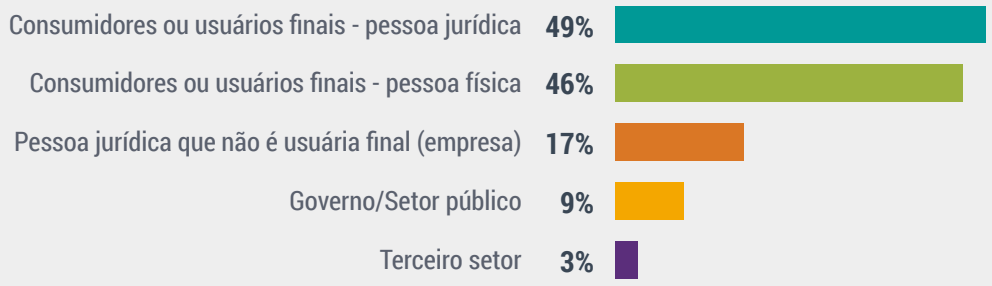
Características do cliente

Os clientes de prestadores de serviços hospitalares costumam escolher o local levando em consideração alguns aspectos, não necessariamente na ordem aqui colocada:

- A cobertura do plano de saúde, quando o paciente possui.
- O atendimento médico, seja pela referência do corpo clínico ou pelo fato de um médico que já presta atendimento ao paciente atender no local.
- Pela referência do hospital em determinada especialidade.
- Pela localidade geográfica.

Em relação aos clientes, a maioria é composta por empresas (49%) e pessoas físicas (46%), que são os consumidores dos produtos e serviços dos empreendimentos do segmento. Em menores proporções, as empresas oferecem seus produtos e serviços para pessoa jurídica (como, por exemplo, revendedoras).

Já para o setor público, a representatividade é de 9% e apenas de 3% para o terceiro setor (formado por ONGs, instituições filantrópicas e fundações).

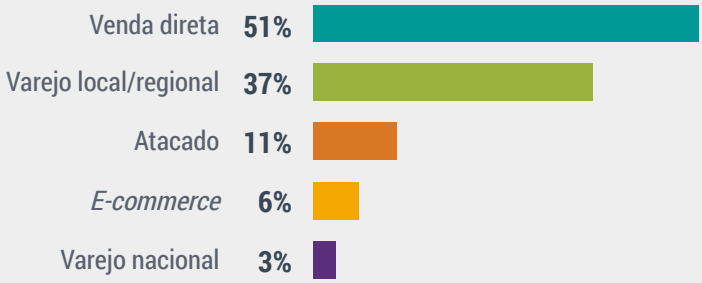


Palavra do empresário

"Quase não atendemos pessoas físicas, são só pessoas jurídicas mesmo. Clínicas e hospitais de Salvador e da região metropolitana, como Lauro de Freitas e Camaçari. Atendemos qualquer tipo de cliente que faça uso de material de higienização, podendo ser hospitais e clínicas de pequeno a grande porte, públicos ou privados."

Canais de distribuição

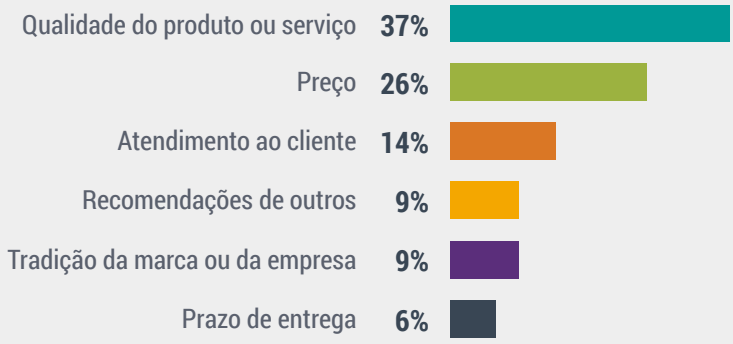
O principal canal de distribuição utilizado pelas empresas do segmento é a venda direta. Boa parte delas também utiliza o varejo local. As vendas por atacado, *e-commerce* e varejo nacional correspondem a 20% dos canais de distribuição adotados pelas empresas do segmento.



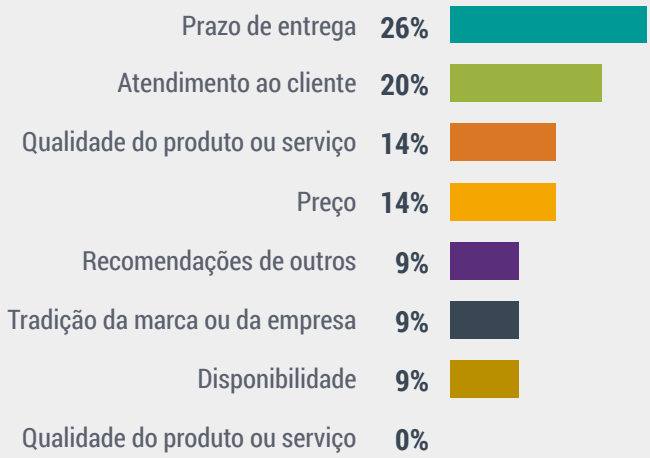
Atributos para a decisão de compra

Os principais fatores que levam os clientes a escolher determinados produtos e serviços são:

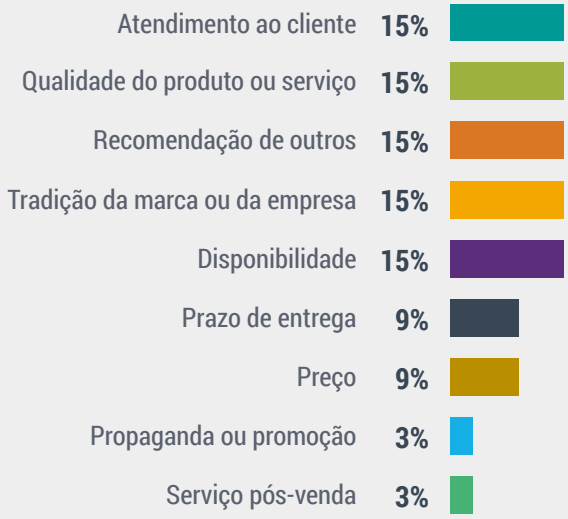
Mais importante



Segundo mais importante



Terceiro mais importante

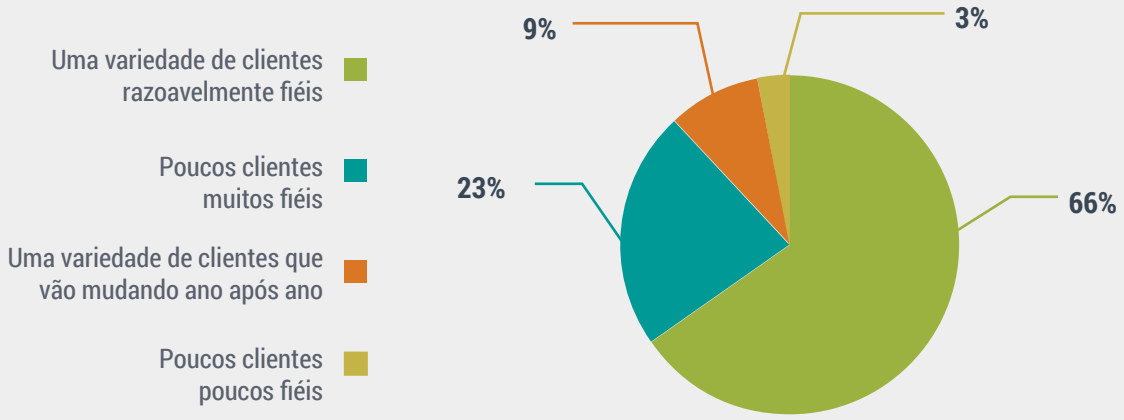


Aparecem bem colocados nos três *rankings*: "qualidade do produto ou serviço", "atendimento ao cliente" e "preço".

Fonte: Shutterstock

Perfil de fidelidade

Sobre o perfil de fidelidade de seus clientes, a maioria (66%) dos empresários afirma que eles são razoavelmente fiéis, e 23% relatam que têm poucos clientes muito fiéis.



AMBIENTE COMPETITIVO

O resultado da pesquisa corrobora com outras pesquisas que apontam que a escolha por estabelecimentos hospitalares leva em conta a diferenciação de preço, a qualidade técnica e o atendimento.

O preço dos serviços de saúde muitas vezes está relacionado aos tipos de convênios médicos e às suas coberturas, bem como aos serviços oferecidos. A qualidade técnica é um aspecto que combina a qualificação do corpo técnico e a tecnologia. Para tanto, o hospital precisa investir na aquisição de equipamentos modernos para que o hospital possua um diferencial competitivo.

Concorrente

Em relação à quantidade de empresas no mercado, 46% dos empresários entrevistados afirmam que o número de concorrentes aumentou em relação ao ano anterior. Mais de um terço (34%) acredita que há a mesma quantidade de concorrentes no mercado, enquanto 17% relatam que suas empresas possuem menos concorrentes hoje do que no ano passado.

Futuro do ambiente competitivo

Segundo pesquisa realizada e publicada pelo relatório da *Digital Health*, há uma projeção de crescimento de 370 bilhões no mercado de saúde até 2024, com taxas de crescimento chegando a 25%. Esse crescimento está sendo alavancado por novas tecnologias desenvolvidas mundialmente, que apoiam remotamente pacientes com patologias crônicas, doenças cardiovasculares, câncer e diabetes. Uma gama de aplicativos vinculados a *smartphones* está chegando ao mercado para apoiar as equipes técnicas nos atendimentos.

Diante desse cenário, muitas instituições de saúde poderão buscar estas ferramentas como maneira de se diferenciar no mercado e otimizar a operação. Estas novas tecnologias, além de aprimorar os atendimentos, diminuem as despesas hospitalares.

Em relação ao futuro do ambiente competitivo, as respostas são muito semelhantes à questão anterior. A maior parte dos empresários acredita que haverá mais empresas concorrentes no mercado daqui a um ano, metade acredita que a concorrência continuará a mesma e 20% acha que o número de concorrentes diminuirá.

Os empresários não perceberam produtos substitutos no mercado onde atuam. Empreendedores que comercializam produtos de limpeza específicos para hospitais e clínicas afirmam que, com a piora da situação econômica, os clientes podem optar por produtos de limpeza geral, que são mais baratos, mas não têm qualidade suficiente para fins hospitalares.

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Em relação às novas tecnologias desenvolvidas no mercado, os empresários citaram os seguintes equipamentos e *softwares* como principais inovações do mercado:

- Computadores mais potentes e com maior capacidade de memória
- Equipamentos computadorizados para elaboração de próteses
- *Softwares* para organização de atendimentos
- *Software* de gerenciamento de estoque
- Internet com velocidade superior
- Equipamento de Raio-X digital
- Aparelhos auditivos digitais
- Tecnologia de linhas cirúrgica e serviços
- Agendamento online de consultas e exames
- *Smartphones*, *tablets* e aplicativos
- Ferramenta de Tele-saúde
- Tecnologias para detectar infecções
- Tecnologia de gerenciamento de pessoas
- Mídias Sociais

LEGISLAÇÃO

A reguladora do segmento é a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Todos os produtos importados são fiscalizados, e os empresários só podem retirá-los do aeroporto depois que tudo passar pela fiscalização. Os materiais devem estar dentro das exigências da Anvisa, que regula cada produto por meio de códigos. Segundo os empresários, essa vigilância é rígida e alcança todos os produtos comercializados pelas empresas do segmento.

O empresário valoriza e acredita no trabalho realizado pela Anvisa. E, por se tratar de uma área delicada como a saúde, é importante que a fiscalização ocorra. A ação possibilita classificar e qualificar as empresas envolvidas no encadeamento produtivo do segmento, evitando que empresários despreparados entrem no mercado. Porém, é necessário ressaltar que o excesso de burocracia na conferência dos produtos dificulta o processo de importação e comercialização.

Dentre as instituições nas quais o empresário deve buscar apoio e informação para assuntos legislativos do segmento, estão:

- Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)
- Conselho Nacional de Saúde
- Ministério da Saúde

As demais exigências são alvará de funcionamento, legislação fiscal específica do segmento e bombeiros. Cada uma exige documentos diferentes, os quais são imprescindíveis para a operação da empresa. A fiscalização ocorre por meio de visitas e documentos de renovação anual.

Fonte: Shutterstock

GARGALOS NO SEGMENTO

Em curto e médio prazos, o maior gargalo apontado é a continuidade da crise econômica. Esse fator apresenta consequências mercadológicas e financeiras graves para o segmento, como:

- Aumento da informalidade do segmento, em virtude dos altos impostos.
- Produtos importados mais caros por causa da desvalorização do real.
- Concorrentes com preços abaixo da tabela do mercado e concorrentes estrangeiros com produtos mais desenvolvidos.
- Menor demanda dos produtos e serviços, já que as pessoas optam por fazer exames com menor frequência.
- Maiores índices de inadimplência.
- Produtos de menor qualidade pois haverá menos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Gargalos inerentes ao segmento, independentemente da crise:

- Pouca organização política do segmento de saúde. As empresas têm pouca força no âmbito político, o que minimiza o poder de negociação fiscal junto ao Estado.
- Alta inadimplência dos clientes, impactando no caixa das empresas, pagamentos e negociação de preços com fornecedores e governo.
- Burocracia no processo de importação e consequente atraso nas entregas.
- Alto custo de produtos hospitalares.
- O governo e a fiscalização exigem documentações e geram alta burocracia no processo.

Os empresários também consideram como ameaça a abertura de laboratórios maiores ou a migração de grandes grupos de médicos particulares. Trata-se de uma grande desvantagem para empresas de micro e pequeno porte, que têm menor possibilidade de negociação com fornecedores porque trabalham com menores quantidades de produtos.

O SEGMENTO ANTES DA CRISE

Os empresários do segmento afirmam que sempre enfrentaram desafios em seus negócios, mesmo antes da crise. Os principais estão ligados à adaptação às exigências do setor de saúde, que são muitas e mudam constantemente, bem como a burocracia presente no setor. Os empreendedores revelam estabilidade no mercado, não observando queda ou aumento brusco nas vendas.

Outro desafio são os repasses do Sistema Único de Saúde. Segundo os empresários, há pouco repasse, o que prejudica o segmento. Dessa forma, os preços tabelados não são reajustados regularmente.

Fonte: Shutterstock

A crise econômica fez com quem muitos convênios diminuíssem sua cobertura de serviços e atendimento na saúde. Somado a isso, muitos clientes também deixaram de ter plano médico e passaram a utilizar o SUS como alternativa de corte de gastos.

Outro fator muito importante e fortemente sentido, principalmente em grandes hospitais, foram os repasses de verba pública, onde se verificou cortes e atrasos de verbas. As verbas públicas garantem ao gestor hospitalar uma segurança para gestão de fluxo de caixa, principalmente para compras de medicamentos, afetando a cadeia produtiva do setor.

Frente à crise, muitas alternativas concatenadas formam a solução para administrar este momento. Uma delas cabe ao gestor: estabelecer prioridades de projetos que sejam eficientes e que visem à redução de desperdícios, direcionando compras mais planejadas e maior controle de estoque.

A negociação om os fornecedores de materiais é essencial para garantir valores acessíveis ou formas de pagamento que os hospitais possam cumprir.

Outro aspecto que apoia a administração deste momento é o investimento em tecnologias que sejam capazes de apoiar o gestor e os técnicos de saúde para realizar suas atividades de maneira mais eficiente.

SEGMENTO APÓS A CRISE

O segmento sentiu os impactos negativos da crise econômica. Alguns afirmam não ter observado grandes quedas nos resultados financeiros. As empresas que mais se dizem prejudicadas correspondem a atividades de comércio e fornecedores do setor privado. Os principais pontos afetados pela crise foram:

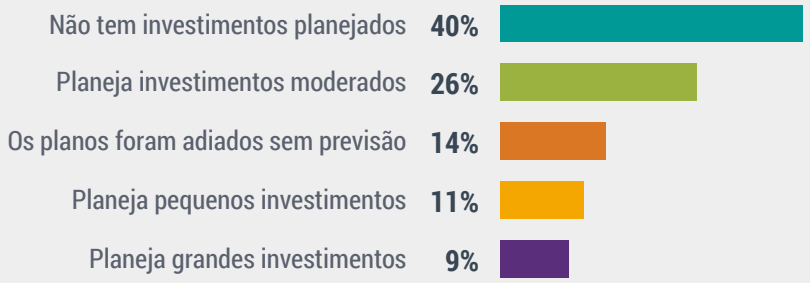
- Aumento na taxa de desemprego da população, que diminui a quantidade de usuários ativos em planos de saúde privados. Essas pessoas precisam ser atendidas pela rede pública, a qual não tem estrutura para comportar toda a demanda. Além disso, com menos pessoas em planos privados, o número de cirurgias privadas também cai, o que afeta os fornecedores dessa rede.
- As vendas dos produtos caíram e muitos fornecedores não possuem matéria-prima para produção.

Palavra do empresário

"A situação do país impacta todo mundo, mas como vendemos produtos de higienização, o impacto não é grande. Um hospital ou uma clínica precisa ter determinadas condições para se manter no mercado: ambiente limpo, pessoas higienizadas. A crise política tem feito com que a inflação e os impostos aumentem; este é o impacto que mais estamos sentindo."

METAS DE INVESTIMENTO E EXPANSÃO

Quase metade dos empresários entrevistados não tem planos de investir nos próximos dois anos. 46% pretendem investir em algum nível. A maioria dos que têm a intenção de investir nos próximos dois anos pensa em aplicações moderadas, e 14% tinham planos de investimento que foram adiados sem previsão de novos prazos.



Expansão do negócio

Das empresas que planejam algum tipo de investimento nos próximos anos (46%), a maior parte tem interesse em aplicar os recursos na expansão do negócio para outras regiões e na capacidade produtiva. Destacam-se também investimentos em comunicação e marketing.

Palavra do empresário

"Estamos trabalhando para crescer, para atender a uma futura demanda que esperamos que ocorra. Queremos ser mais agressivos no mercado. Se isso ocorrer, já estamos planejando um aumento da estrutura física."

"Espero estar vendendo mais daqui a cinco anos, mas com a mesma estrutura."

Crédito

A maioria dos empresários que planejam algum tipo de investimento não pretende buscar crédito junto a instituições financeiras.

Fatores de sucesso e insucesso

Fatores de Sucesso:

- Logística, a entrega e distribuição de medicamentos e insumos hospitalares.
- Corpo clínico qualificado.
- Variedade de cobertura dos planos de saúde.
- Equipamentos médico- hospitalares modernos.

Fatores de insucesso:

- Má gestão dos recursos.
- Isenção de repasse de verba.
- Localização ruim.
- Atendimento mal avaliado pelos usuários.
- Índices altos de infecções hospitalares.

Possibilidade de novos negócios

Em relação às oportunidades, os empresários consideram que um maior apoio do governo pode favorecer o segmento em curto e médio prazo, por meio de políticas para o segmento, verbas, acesso ao crédito, diminuição da burocracia para investimentos, incentivos fiscais para os pequenos negócios e redução de impostos para empresas desse porte. Outros fatores importantes são o fim da crise política e econômica, essencial para a retomada de investimentos no segmento, e a disponibilidade financeira da população, que apresenta altos índices de inadimplência.

O desenvolvimento de novos produtos no mercado, a abertura de novas indústrias no Estado da Bahia e os novos convênios médicos também são citados como oportunidades para desenvolver o segmento em curto e médio prazo.

A crise econômica no país despertou o interesse de investidores estrangeiros em hospitais e clínicas, isso devido à Medida Provisória nº 656/2014, art. 143. A intenção de ampliar o poder de compra das Instituições, favorecendo a cadeia produtiva, por outro lado, pode gerar um cenário de oligopólio, distanciando o objetivo primordial desses estabelecimentos, que é atender à população.

TENDÊNCIAS

Algumas tendências irão impactar os serviços e os profissionais de saúde nos próximos anos. Os empreendedores do segmento devem ficar atentos e verificar quais tecnologias são acessíveis e podem ser utilizadas para otimizar os processos. A demanda de produtos e serviços impactados pelo segmento é ampla, abrangendo atividades características, representadas por hospitais, laboratórios de análise e diagnóstico, consultórios odontológicos, indústria farmacêutica etc.. Também envolve atividades econômicas complementares, que dão apoio a toda cadeia, como serviços de logística, hospedagem, alimentação, treinamento e capacitação. É possível identificar que as necessidades dos negócios do segmento ainda estão relacionadas à operação e à gestão, principalmente na automatização, na integração de processos e na introdução de ferramentas tecnológicas para solucionar problemas do dia a dia. Diante desse cenário, foram relacionadas algumas tendências tecnológicas favoráveis à inovação nas empresas e novas oportunidades de negócios.

Quanto aos beneficiários de planos de saúde, foi desenvolvido uma projeção que mostra que, de 2017 a 2020, haverá um avanço de 1,8% ano, em média, de pessoas que aderem aos planos particulares no Brasil, o que representará 54,5 bilhões ao final de 2020. Essa projeção é realizada sob parâmetros de geração de empregos e crescimento doméstico.

Neste sentido, os empregos na área da saúde tendem a crescer 1,6% de 2012 a 2020. No entanto, a taxa de desemprego deve atingir cerca de 8,9%.

Uma projeção positiva para o setor é o mercado de novos beneficiários, uma vez que apenas 25% da populção brasleira tem plano de saúde privado.

Somado a isso, verifica-se que os beneficiários encontram-se distribuídos de maneira regional: 4% no Norte, 13% no Nordeste e 6% no Centro-Oeste, indicando maior potencial de penetração justamente nas regiões de destaque do crescimento econômico do país entre 2016-19.

Outro aspecto projetado que visa ao aumento de demanda no Brasil para o setor da saúde é o envelhecimento populacional, cabendo lembrar que os gastos com saúde se elevam mais do que proporcionalmente com a idade. Segundo resultados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), entre 2003 e 2009 o percentual gasto com planos de saúde (com relação à renda destinada à assistência a saúde entre as famílias) se elevou de 26% para 30%.

Tecnologias que irão impactar toda a cadeia

Tecnologia de nuvem: a nuvem é uma das principais forças que movem a tecnologia na saúde. As soluções em nuvem permitem gerar, armazenar, coletar, atualizar e visualizar informações de pacientes de forma fácil, ágil e em qualquer lugar, não se restringindo aos ambientes hospitalares.

Big data: as aplicações em *big data* podem ser desenvolvidas sob medida para atender às demandas do segmento. A análise e o cruzamento das informações podem auxiliar profissionais da saúde a conter epidemias, identificar causas de viroses, tratar doenças crônicas, conceder diagnósticos, desenvolver produtos, medicamentos etc.. A análise preditiva, com base no comportamento da população, no consumo e nas mudanças climáticas, favorece uma análise mais objetiva dos especialistas.

Acesso aos produtos e serviços

Aplicativos: considerando que os pacientes deixaram de lado a passividade e buscam pertencimento, exigindo um tratamento diferenciado, com acesso facilitado a informações e serviços, a tendência é a de que sejam introduzidos aplicativos de *smartphone* no atendimento das demandas.

Pontos de atenção!

Para oferecer serviços de forma inteligente, todos os sistemas devem estar interligados. Somente assim será possível prover uma inferência automatizada e evitar transtornos comuns, gerados principalmente pelo tratamento isolado das informações. Outra questão que deve ser controlada na área da saúde é referente à segurança das informações dos pacientes. Portanto, antes de implantar alguma solução no seu negócio, verifique o nível de segurança aplicado aos dados que a ferramenta viabiliza.

Sugestão de aplicativos para o segmento

Soluções de agendamento de consultas online: ainda são poucas as empresas do segmento que disponibilizam a agenda dos médicos de forma online e permitem que os pacientes escolham o profissional desejado, de acordo com os horários divulgados e as informações relacionadas ao currículo. Esses sistemas conferem transparência aos serviços ofertados.

Prontuário eletrônico: muitos hospitais já utilizam o prontuário eletrônico. No entanto, essa tecnologia ainda não está consolidada devido à falta de integração entre as plataformas, o que possibilitaria a médicos, enfermeiros, colaboradores e pacientes ter acesso a um único prontuário, com informações atualizadas. O *e-saúde*, iniciativa do Sebrae com empresas especializadas no desenvolvimento de *softwares*, é um exemplo dessas aplicações.

Soluções de agendamento de consultas online: ainda são poucas empresas do segmento que disponibilizam a agenda dos médicos de forma online e permitem que os pacientes escolham o profissional desejado, de acordo com os horários divulgados e as informações relacionadas ao currículo. Esses sistemas conferem transparência aos serviços ofertados.

Soluções de gestão e monitoramento da saúde: algumas empresas oferecem esse tipo de serviço, no entanto, não existe um monitoramento que possibilite identificar consultas de retorno atrasadas, exames pendentes e evolução do quadro clínico do paciente de acordo com os registros feitos ao longo dos anos.

Serviços personalizados: diante do histórico e da rotina do paciente, registrados nos bancos de dados, é possível gerar propostas personalizadas. Serviços de estética e nutrição, por exemplo, podem ser beneficiados com a personalização dos serviços.

Uber da Saúde: o *Docway* é um aplicativo que permite chamar um médico com a mesma facilidade de pedir um táxi. É possível escolher a especialidade do médico e o preço para agendamento da consulta.

Inovações de Startups

Mais Leitos: ferramenta para gerenciamento de leitos. A plataforma utiliza as cores verde, amarelo e vermelho para indicar irregularidades e melhorar o fluxo dos leitos. A cor verde é referente aos leitos que ainda estão com o prazo de internação do paciente de acordo com o esperado. A cor amarela sinaliza atenção, voltada para pacientes que estão ficando além do tempo estimado. A cor vermelha diz respeito aos leitos que precisam de revisão imediata.

Consulta do Bem: aplicativo que permite encontrar médicos particulares nas proximidades dos pacientes, com preços de consulta mais acessíveis. Tudo é feito de forma online: a localização do médico, a visualização dos horários disponíveis, o agendamento da consulta e o pagamento.

Pega Plantão: aplicativo que permite a gestão de escalas nos plantões médicos. Para fazer esse trabalho, os hospitais costumam utilizar planilhas de Excel. Quando um médico falta, é preciso contatar inúmeros profissionais a fim de encontrar um disponível para aquela data e horário. Alguns hospitais utilizam serviços de mensagens instantâneas para acionar esses profissionais, mas depois precisam preencher as planilhas de forma manual. No aplicativo Pega Plantão, a agenda é constantemente atualizada. Na ausência de um dos plantonistas, rapidamente todos os médicos disponíveis são notificados. Quando a vaga é assumida, essa informação é modificada no aplicativo, facilitando o acompanhamento.

Dispositivos tecnológicos

RFID: a tecnologia de identificação por rádio frequência (RFID) é uma alternativa a ser utilizada na gestão de medicamentos. Por meio dessa tecnologia, é possível registrar toda a movimentação do estoque, fazendo a integração com diferentes unidades de depósito de medicamento, além de restringir o acesso a profissionais autorizados e fazer o levantamento de quem levou cada remédio. Com essa tecnologia, pacientes e profissionais da saúde ficam mais seguros ao usar os medicamentos.

Wearables: ou tecnologias vestíveis, são um passo para a concretização da Internet das Coisas. Na saúde, relógios, óculos e pulseiras podem ajudar no monitoramento das condições físicas e dos sinais vitais do paciente, contribuindo para o controle de doenças como diabetes ou alertando para condições de estresse.

Fonte: Shutterstock

ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

ESTRATÉGIAS PARA PEQUENOS NEGÓCIOS DENTRO DA CADEIA PRODUTIVA

A cadeia produtiva do setor foi dividida em três partes, que foram analisadas separadamente:

1. Matéria-prima e fornecedores.
2. Produção e venda.
3. Logística de entrega dos produtos.

A cadeia produtiva compreende os processos da indústria e do comércio, contemplando todos os tipos de empresa do setor. Neste documento serão apresentadas estratégias relacionadas ao mercado, com foco nos pequenos negócios.

Matéria-prima e fornecedores

As empresas que atuam no comércio de produtos para hospitais, clínicas e laboratórios podem trabalhar com diversos tipos de fornecedores, do Brasil e do exterior.

Produtos internacionais: as empresas que importam produtos do exterior para vendê-los no mercado são responsáveis por todo o processo de importação e de desembaraço para entrar no país, além de responder pelas questões fiscais e da Anvisa. A empresa fica responsável pelo transporte do aeroporto até a sede.

Produtos nacionais: a matéria-prima nacional costuma ser comprada em estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. As empresas são responsáveis pelo pagamento e pelo controle da transportadora que levará os produtos até a Bahia.

Palavra do empresário: como funciona na prática?

"A indústria fabrica o aparelho em São Paulo e vende para a nossa empresa. Nosso fornecedor envia o produto por uma transportadora terrestre e essa entrega demora até oito dias. Quando o material é perecível, o transporte é feito por frete aéreo e chega em 48 horas (o material perecível é acondicionado em câmaras na empresa e fica estocado). Todas as outras empresas fazem o mesmo caminho."

Pesquisa de fornecedores

Os principais problemas enfrentados pelas empresas estão relacionados à burocracia na importação e à demora nas entregas. Portanto, para evitar problemas, é recomendado que o empresário tenha ao menos duas opções de fornecedores por produto, evitando a dependência e o risco de não receber o que é necessário dentro do prazo estipulado.

PROCESSO DE PRODUÇÃO E DE VENDA

Com relação ao processo de produção, no caso de comercializadoras, o produto é recebido, as empresas checam a qualidade, realizam o processo de estocagem e só assim disponibilizam os produtos aos clientes - médicos e laboratórios -, utilizando uma equipe comercial para a venda. Outra opção é não trabalhar com estoque, ou seja, as empresas compram os produtos, que são enviados diretamente aos clientes, sem a necessidade de ter um local para a estocagem.

Palavra do empresário: como funciona na prática?

"Tem uma equipe comercial que capta os clientes (médicos). Quando o médico se interessa pelo produto e tem um paciente com aquela necessidade, ele faz um pedido junto ao hospital e nós participamos da cotação. Geralmente concorremos com mais duas ou três empresas. Depois tem a marcação da cirurgia."

Empresa comercializadora de artigos médico-hospitalares, especialmente para cirurgias.

Fonte: Shutterstock

Logística de entrega dos produtos

A entrega geralmente é feita pela própria empresa. Em alguns casos, é necessária a liberação da Anvisa para a realização da entrega.

Pontos de atenção!

Durante as pesquisas, com base na opinião de alguns empresários, identificou-se que, por se tratar de saúde, os horários de entrega acabam sendo restritos, mas é uma situação que não prejudica o atendimento desses clientes. O horário pode ser acordado, evitando surpresas desagradáveis.

AMEAÇAS IDENTIFICADAS

- Aspectos ligados à regulação.
- Fiscalização e burocracia excessivas.
- Fornecedores.

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA CONTORNAR AS AMEAÇAS

- A sugestão é para que as empresas se organizem em grupos, associações, entre outros meios, a fim de que se tornem mais fortes e expressivas no mercado. Isso também auxilia no relacionamento com o poder público.
- A visibilidade do grupo pode ser extremamente positiva, uma vez que as empresas que compõem segmentos ligados à saúde são grandes agentes da sociedade, com impacto direto na população.
- Investir em qualidade e inovação pode aumentar a competitividade das empresas, além de contribuir significativamente para o "desafogamento" do sistema público de saúde

Ações recomendadas

O que mais se recomenda às empresas do segmento, de acordo com o diagnóstico geral, é primeiramente conhecer o mercado em que atua, os fornecedores em potencial, os clientes e os concorrentes. Dessa forma, é possível operar da melhor forma no ambiente em que estão inseridas.

Além disso, é importante que as empresas do segmento:

- Procurem organização setorial no local em que atuam, compartilhando suas dificuldades e expectativas com empresas que realizam as mesmas atividades, obtendo mais força e voz perante o poder público.
- Expandam sua atuação, procurando mercados fora do estado que possam estar carentes do produto que oferecem.
- Façam *benchmarking* com outras empresas do segmento, dividindo experiências de sucesso que podem ser aplicadas a suas realidades.

CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS X CONCORRÊNCIA

Em geral, os empresários sabem quais empresas são suas concorrentes a partir de sua atividade principal, porém poucas conhecem as empresas com as quais competem. Conhecer a concorrência é fundamental para os negócios, pois contribui e facilita a identificação de possíveis falhas nas estratégias da empresa.

Os empresários devem ter em mente que existem dois tipos de concorrência:

- **Direta:** quando um negócio oferece produtos iguais, objetivando o mesmo nicho de mercado dentro do mesmo ramo.
- **Indireta:** Empresas que oferecem produtos semelhantes com o objetivo de alcançar os mesmos consumidores.

Palavra do empresário sobre a concorrência

"Dentro da Bahia, tenho concorrentes, mas também acredito que existem concorrentes fora do estado fornecendo para o estado. Não saberia dizer quem são, mas todos os fornecedores de materiais de laboratório são nossos concorrentes."

"Alguns fabricantes mantêm exclusividade de venda em uma determinada região. Nesses casos, somos únicos. Existem outros que têm livre comércio, e aí temos concorrentes vendendo o mesmo produto. Nossos concorrentes têm estruturas bem semelhantes ou até melhores que a nossa. Não tem como ser muito pequeno nesse ramo, pois as exigências da Anvisa são muito altas."

Principais diferenciais observados na concorrência

Os empresários acreditam que os diferenciais de suas empresas em relação à concorrência são:

- Qualidade dos produtos.
- Cumprimento da legislação.
- Disponibilidade e variedade de produtos e promoções.
- Preços competitivos.

Para lidar com os diferenciais, as recomendações são:

- Invista nos produtos: ofereça produtos de qualidade, com procedência. Apresente as possibilidades e mostre o que os diferencia dos demais que estão no mercado.

- Aposte em novas formas de pagamento: isso aumenta a atratividade dos seus produtos perante os clientes.
- Invista em divulgação: comunicação e marketing podem ser bons aliados ao seu negócio.
- Ofereça um atendimento diferenciado e de qualidade: lembre-se de que a recomendação continua sendo a maior fonte de novos negócios. O cliente que recomenda para outro é aquele que foi bem atendido.

Palavra do empresário

"Todos os concorrentes são muito similares porque há normas muito restritas nesse ramo, às quais todos têm que se enquadrar."

CONHEÇA O PERFIL E AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO RAMO

Na Bahia, segundo dados disponibilizados pela RAIS CAGED, quanto às empresas da cadeia produtiva hospitalar, encontramos:

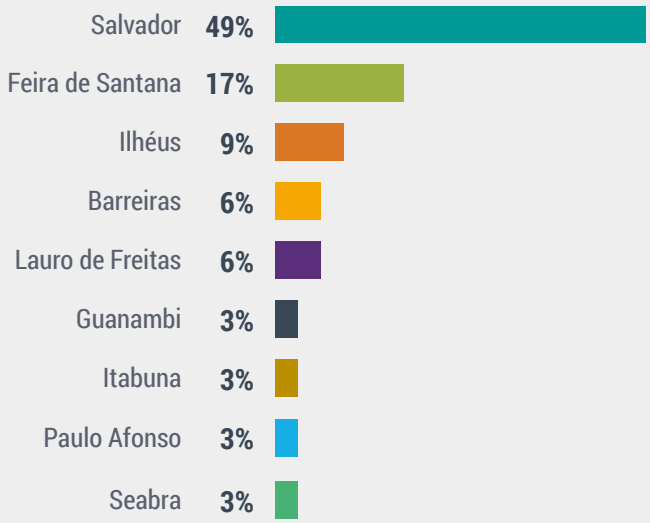
Fabricação de Instrumentos Não-Eletrônicos e Utensílios para Uso Médico, Cirúrgico, Odontológico e de Laboratório	3
Serviços de Prótese Dentária	99
Comércio Atacadista de Instrumentos e Materiais para Uso Médico, Cirúrgico, Hospitalar e de Laboratórios	164
Comércio Atacadista de Próteses e Artigos de Ortopedia	14
Atividades de Atendimento Hospitalar, Exceto Pronto-Socorro e Unidades para Atendimento a Urgências	562
Laboratórios Clínicos	734
Atividades de Estética e Outros Serviços de Cuidados com a Beleza	480
Total	2056

No que se refere aos vínculos empregatícios ativos, constatamos que, na Bahia, as empresas que compõem a cadeia produtiva empregam:

Atividade	Nº de empregos
Fabricação de instrumentos não-eletrônicos e utensílios para uso médico, cirúrgico, odontológico e de laboratório	22
Serviços de prótese dentária	331
Comércio atacadista de instrumentos e materiais para uso médico, cirúrgico, hospitalar e de laboratórios	1.135
Comércio atacadista de próteses e artigos de ortopedia	60
Atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidades para atendimento a urgências	38.665
Laboratórios clínicos	6.747
Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza	2.134
Total	49.094

Localização das empresas que atuam em hospitais

Quase metade das empresas pesquisadas está concentrada na capital, Salvador, e boa parte (17%) está em Feira de Santana e Ilhéus (9%). Ambas representam grandes centros econômicos do setor de saúde no estado.



A maioria dos investimentos e do acesso a serviços de saúde está na Região Metropolitana de Salvador (RMS), mas todas as regiões do estado demandam serviços e produtos ligados à saúde.

Principais mercados consumidores

A maioria do mercado consumidor está localizada no Estado da Bahia. Além da capital, outro centro de destaque é Vitória da Conquista, onde estima-se que 2 milhões de pessoas desfrutem dos serviços médicos atualmente. Fora do estado, dados mostram que seguros e planos de saúde que apresentam grande crescimento estão em Fortaleza e em São Paulo. Nesse âmbito, há diversas oportunidades para atuar em todas as regiões do estado.

Oportunidades

Em regiões menores, onde há maior incidência das classes C e D, existem oportunidades para o desenvolvimento de negócios focados na população de baixa renda.

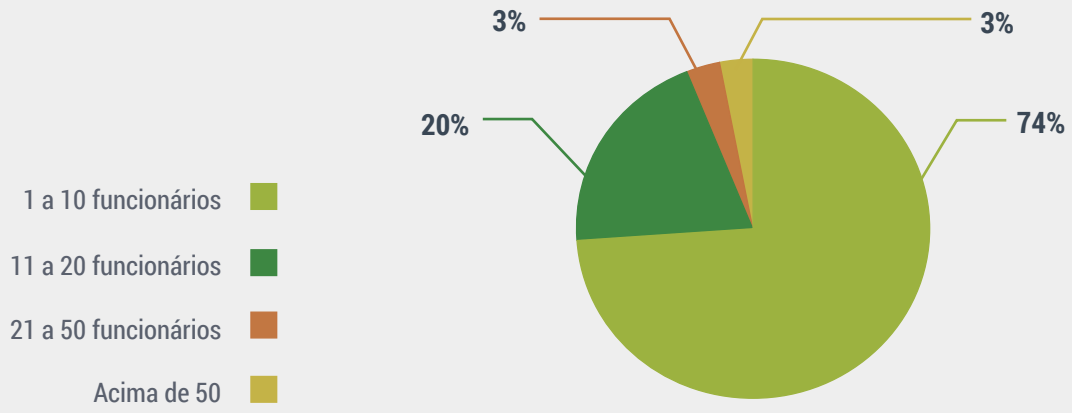
Outras oportunidades, que não necessariamente são voltadas para o público de baixa renda, são:

- Consultoria de custos e gestão hospitalar.
- Telemedicina e telediagnósticos.
- *eHealth* (aplicativos para acompanhamento da saúde).
- Gerenciamento de pacientes crônicos.
- Atendimento domiciliar.
- Transportes e serviços de emergência.

CAPACIDADE PRODUTIVA E DE VENDAS DAS EMPRESAS QUE ATUAM NESSE RAMO

A maioria das empresas trabalha com até 10 funcionários. Boa parte (20%) tem de 11 a 20 funcionários e, 6%, mais de 20 funcionários. Apenas 6% das empresas pesquisadas possuem filiais (de 2 a 3), sendo que a maioria delas opera com apenas uma sede.

Quantidade de funcionários na empresa:



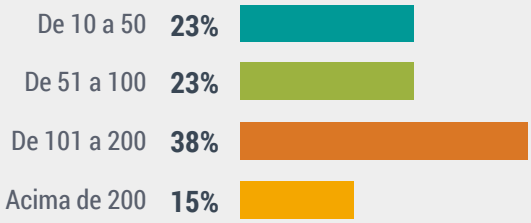
Para analisar a capacidade produtiva das empresas do segmento, as atividades de serviço foram divididas em atendimento a pessoas, comércio e indústria, que contemplam a venda e a produção de produtos. Primeiramente, a pes-

quisa questionou os empresários sobre a capacidade de atendimento e de venda ou produção atual, considerando o conjunto dos recursos disponíveis dentro da organização em um mês típico. Depois, foram questionados sobre a capacidade máxima de atendimento ou venda e produção, de acordo com a estrutura atual da empresa. A diferença de produção/atendimento atual da sua capacidade máxima mostra a ociosidade das empresas.

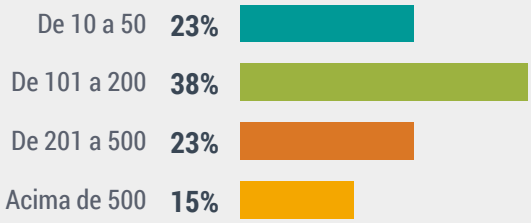
Empresa de serviços

Quase 40% das empresas de serviços afirmam que têm capacidade de realizar mais de 200 atendimentos por mês, porém apenas 15% delas afirmam realizar mais de 200 atendimentos mensais. A maioria realiza de 101 a 200, e outra parte (46%) oferece até 100 atendimentos por mês. Ou seja, há capacidade ociosa presente nas empresas de serviços.

Serviços: quantos atendimentos realizam por mês



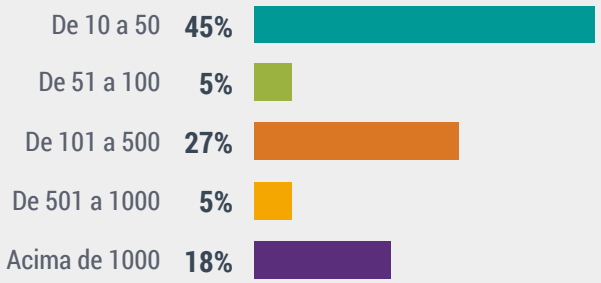
Serviços: capacidade máxima de atendimentos por mês



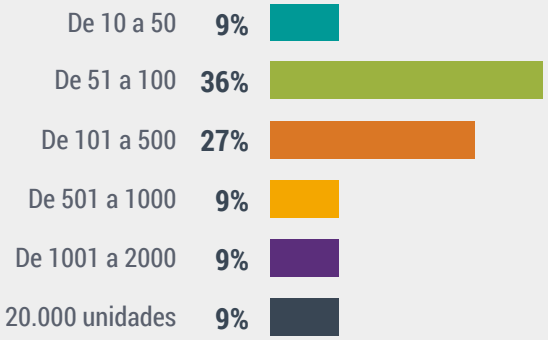
Empresa de comércio e indústria

As empresas que trabalham com venda ou produção também possuem capacidade ociosa. 45% afirmam produzir ou vender de 10 a 50 unidades por mês; outros 27%, de 101 a 500 unidades. Porém, 36% dizem que poderiam produzir ou vender até 100 unidades por mês, operando em sua capacidade máxima. Quase um terço (27%) afirma que poderia produzir mais de 500 unidades (atualmente, 23% atuam nessa capacidade) e 9% afirmam que sua capacidade máxima pode chegar a 20 mil unidades/mês.

Comércio e indústria: quantas unidades vendem/produzem por mês

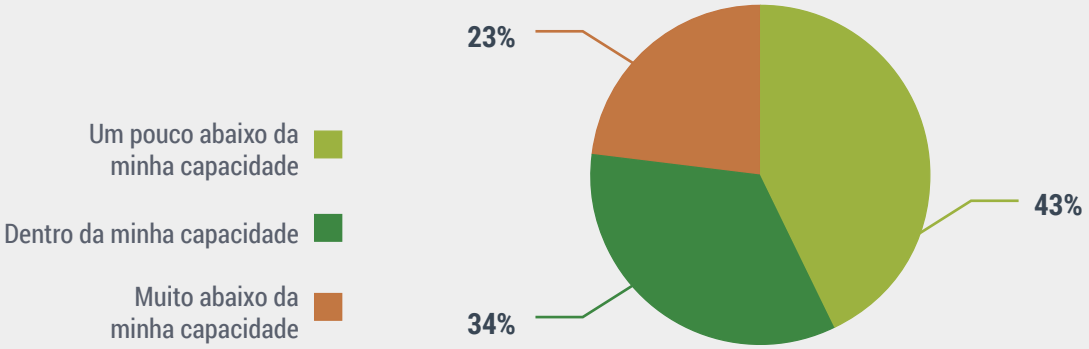


Empresas de comércio/indústria: capacidade máxima de venda/produção por mês

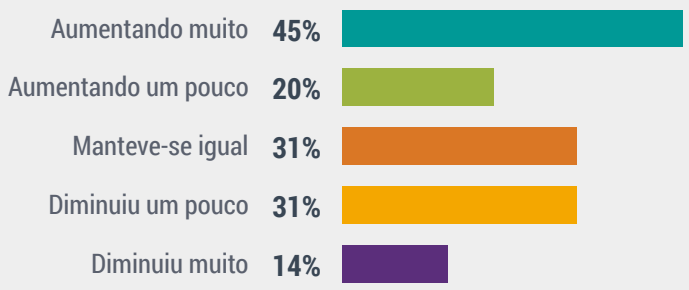


Quase metade das empresas (incluindo comércio, indústria e serviços) afirmam que sua demanda está um pouco abaixo da capacidade, e um terço diz que a demanda está dentro da capacidade. Boa parte (23%) também afirma que a demanda está muito abaixo da sua capacidade de oferta. Essa pode ser uma explicação para a capacidade ociosa das empresas do setor.

Situação da demanda atual em relação à capacidade produtiva da empresa:

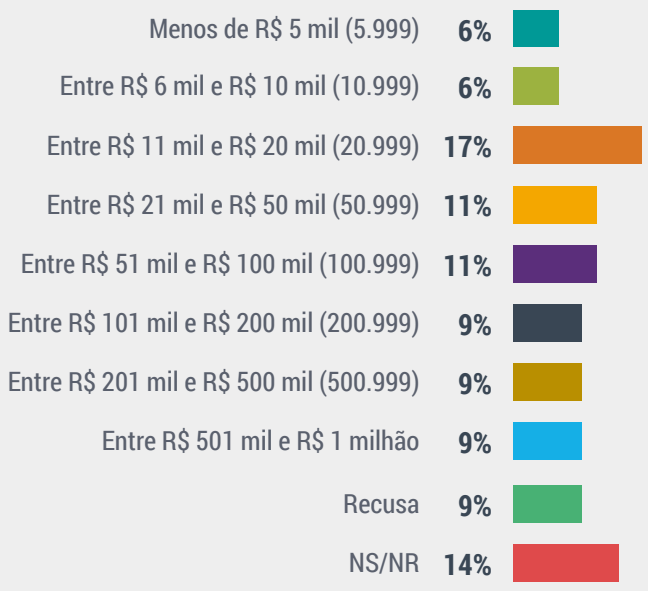


Comparando com 2015, a maioria dos investimentos em capacidade produtiva ou de atendimento das empresas pesquisadas está igual ou diminuiu um pouco.



Investimentos

Os empresários foram questionados sobre os investimentos que realizaram em capacidade produtiva ou de atendimento no ano de 2015, e os resultados obtidos são bastante dispersos. Porém, observa-se uma leve tendência em valores de 11 a 20 mil reais e de 21 a 100 mil reais.



Fonte: Shutterstock

ATENÇÃO, EMPRESÁRIO! CONHEÇA AS PRINCIPAIS FONTES DE APOIO DO SETOR

AHSEB

A Associação de Hospitais e Serviços de Saúde do Estado da Bahia tem como objetivos:

- Oferecer orientação aos associados, tendo em vista a qualidade do setor de saúde no Estado da Bahia.
- Oferecer apoio na defesa dos interesses dos seus associados em via judicial ou administrativa.
- Representar os associados na defesa de direitos perante as autoridades, entidades de classe, instituições públicas ou privadas e o público em geral.

BNDES Saúde

O Programa BNDES de Apoio a Instituições de Saúde tem por objetivo fortalecer a capacidade de atendimento do Sistema Único de Saúde com a modernização da rede de instituições de saúde portadoras de Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social e a ampliação dos projetos de apoio ao desenvolvimento institucional daquele sistema. Esse programa atua por meio de dois subprogramas:

Desenvolvimento Institucional

Focado em melhoria da infraestrutura das instituições de saúde com reconhecimento de excelência, de acordo com requisitos técnicos definidos pelo Ministério da Saúde, de forma a estimular projetos de apoio ao desenvolvimento institucional do Sistema Único de Saúde (SUS). Podem ser financiados:

- Máquinas e equipamentos novos produzidos no país e credenciados no BNDES. Máquinas e equipamentos novos e importados que não apresentem similar nacional.
- Aquisição de *softwares* nacionais cadastrados no âmbito do Programa BNDES Prosoft - Comercialização.
- Despesas decorrentes da importação de equipamentos, desde que não implique remessa de divisas.
- Gastos com estudos e projetos de engenharia relacionados ao investimento.
- Gastos com Qualidade e Produtividade, Pesquisa e Desenvolvimento, Capacitação Técnica e Gerencial, Atualização Tecnológica e Tecnologia da Informação.
- Capital de giro associado ao investimento fixo, limitado a 40% do investimento fixo financiável.

Atendimento SUS

Fortalece a capacidade de atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da modernização e da melhoria da gestão das instituições de saúde integradas a esse Sistema.

Banco do Nordeste

O Banco do Nordeste oferece uma linha específica para Micro e Pequenas Empresas. Com a intenção de apoiar o desenvolvimento dos pequenos negócios e da região, são oferecidos alguns produtos:

- Capital de giro: soluções financeiras para o dia a dia do negócio.
- Financiamentos: com as menores taxas e os maiores prazos do mercado.
- Crédito Comercial: trata da antecipação de recursos para aumentar o saldo em Caixa.
- Crédito para facilitar: soluções financeiras para o dia a dia da empresa.
- Investimentos que tratam de aplicações e maior rentabilidade.
- Seguridade e serviços com a segurança do banco a favor da empresa.
- Fórum permanente MPE que contribui para o melhor atendimento às MPE.

Palavra do empresário: parceria Banco do Nordeste e Sebrae

"O Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte consiste em orientar e assessorar na formulação e coordenação da política nacional de desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte."

"O Banco do Nordeste e o SEBRAE firmaram Acordo de Cooperação Técnica em Julho/2015, visando o intercâmbio de informações, o apoio à inovação, o fortalecimento da capacidade empresarial e da competitividade especialmente para as micro e pequenas empresas (MPE), por meio de instrumentos de capacitação técnica e gerencial e de ações direcionadas à facilitação e ampliação do acesso ao crédito e aos serviços financeiros, e outras atividades correlatas. Assim como o Banco do Nordeste, o SEBRAE é parceiro das Micro e Pequenas Empresas."

Fonte: Shutterstock

TRILHAS DE ATENDIMENTO

Trilhas de Atendimento do Sebrae

Com base nas ações necessárias ao desenvolvimento do Encadeamento Produtivo: hospitais, foi estabelecido o conjunto de soluções Sebrae para cada um dos grupos prioritários selecionados.

Trilhas de atendimento Sebrae/BA	
Nome do Segmento	O caso deste segmento é ilustrado por clínicas de atendimento, empresas comercializadoras de produtos para uso hospitalar e clínico, procedimentos cirúrgicos e consultórios odontológicos. Estes negócios tanto atendem mercado B2C, como B2B e o B2G.

Setor: Segmento	Correlação de foco entre portes e mercado			
Encadeamento produtivo: Hospitais		B2C (entre empresa e consumidor utilizando *e-commerce*)	B2B (entre empresas)	B2G (entre empresa e governo)
	MEI (Micro Empreendedor Individual)	x	x	x
	ME (Micro Empresa)	x	x	x
	EPP (Empresa de Pequeno Porte)	x	x	x
	PR (Produtor Rural)	Não tem	Não tem	Não tem

Premissas básicas para acesso a mercado				
Premissas básicas	**Desafios**	**Soluções empresariais**	**Soluções Sebrae**	**Classificação (Essencial ou recomendável)**
Certificação e Normalização	Normas rígidas da Anvisa	Optar por fornecedores que possuam histórico de aprovação das normas da Anvisa	Acordo de Cooperação da Anvisa com o Sebrae	Essencial

Continua

Premissas básicas	Desafios	Soluções empresariais	Soluções Sebrae	Classificação
Logística (Armazenamento, Distribuição, Capacidade de Produção e Atendimento)	Transporte e armazenamento de máteria-prima	Investir em transporte especial para alguns produtos que exigem controle de temperatura	Sebrae Mais Gestão Estratégica, Programa SEI - Planejar, Programa SEI - Administrar, Oficina Diálogo Empresarial - Implementação do planejamento	Essencial
Política de comercialização	Inadimplência dos clientes	Definir procedimentos de cobrança e formalizar por contrato	Sebrae Mais Orientações em Vendas, Programa SEI - Vender, Programa Na Medida, Oficina Diálogo Empresarial - Inadimplência: como evitar?	Essencial
	Preços competitivos no mercado	Avaliar o impacto dos preços praticados em relação à continuidade da empresa no mercado. O empresário deve buscar melhorias em processos e ampliar as negociações com fornecedores e clientes finais	Sebrae Mais Gestão Financeira, Programa SEI - Formar preço, Programa Na Medida	Essencial
	Dificuldade de negociação com fornecedores	Trabalhar ou possuir mais de um fornecedor para o mesmo produto, evitando laços de dependência prejudiciais ao negócio	Sebrae Mais Gestão Estratégica, Programa SEI - Comprar	Recomendável
Formalização	Informalidade dos empresários para evitar impostos	A formalização permite que o empresário tenha acesso a linhas de empréstimos especiais e essenciais para os negócios	Guia prático para a formalização de empresa do Sebrae, Programa Na Medida	Essencial
Cooperativismo/ Associativismo	Pouca organização política do setor de saúde	O fortalecimento dos empresários do setor permite aumentar o poder de negociação fiscal junto ao estado	Roteiro para criar uma associação do Sebrae, Oficina Redes associativas	Recomendável

Continua

Premissas básicas	Desafios	Soluções empresariais	Soluções Sebrae	Classificação
Análise de SWOT e concorrência	Concorrência com profissionais estrangeiros	Buscar construir uma rede de apoio nacional para construir barreiras de entrada ou permanência de concorrentes internacionais	Sebrae Mais Gestão Estratégica	Recomendável
Tecnologia	Aparelhos auditivos digitais	Buscar apoio em linhas de financiamento ou associações para investir em tecnologia ou atuar com fornecedores que ofereçam suporte tecnológico	Sebraetec	Recomendável
	Software de gerenciamento de estoque		Sebrae Mais Orientações em compras e estoques, Implantação de Código de Barras	Essencial
	Softwares para organização de atendimentos		Sebraetec	Essencial
	RFID			Essencial
	Equipamentos computadorizados para a elaboração de próteses			Recomendável

Mercado				
Acesso a mercado	**Desafios**	**Soluções empresariais**	**Soluções Sebrae**	**Classificação (Essencial ou recomendável)**
Venda pessoal	Listar contatos primários para venda dos produtos	Participar de eventos da área para ampliar a rede de relacionamento	Sebrae Mais Orientações em Vendas, Primeiro E-Commerce, Programa SEI - Como atender para vender mais, Programa Na Medida - Oficina Como construtir uma loja virtual, Programa Na Medida - Como criar um site de sucesso	Essencial
Comércio eletrônico	Aproveitar os novos modelos de venda disponíveis no mercado	Buscar capacitação e plataformas adequadas para comércio eletrônico. Além de analisar e construir um processo de logística adequado para suportar a operação		Recomendável

Inovação e Diferenciação		
Inovação	**Soluções empresariais**	**Soluções Sebrae**
Big data	Avaliar a quantidade de dados e qual a real necessidade que o negócio ou cliente possui para atuar com *big data.*	Sebrae Mais Gestão da Inovação, Sebraetec, Curso Gestão da Inovação Sebrae Mais
Aplicativos	Analisar as necessidades que o negócio e clientes possuem para optar por criar ou utilizar aplicativos úteis a empresa.	
Internet das coisas	Participar de eventos da área que apresentem novas tecnologias e buscar conhecer fornecedores que possuam soluções aplicáveis ao negócio ou que possam ser oferecidos a clientes.	

Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (Brasil) (Org.). **Panorama Setorial**: equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2008. 275 p. Disponível em: http://www.abdi.com.br/Estudo/volume 7.pdf. Acesso em: 27 jul. 2016.

A IMPORTÂNCIA da gestão da cadeia de suprimentos na gestão hospitalar. 2015. Disponível em: <http://saudebusiness.com/noticias/a-importancia-da-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-na-gestao-hospitalar/>. Acesso em: 22 dez. 2015.

BAHIA. SECRETARIA DA SAÚDE. **Ampliação do acesso a serviços de saúde é destaque dos** últimos **oito anos**. 2014. Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/novoportal/index.php?option=com_content&view=article&id=8692:ampliacao-do-acesso-a-servicos-de-saude-e-destaque-dos-ultimos-oito-anos&catid=13:noticias&Itemid=25>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BAHIA. Secretaria da Saúde. **Oportunidades de negócios na** área **da saúde são apresentados a empresários baianos**. 2015. Disponível em: http://www.saude.ba.gov.br/novoportal/ index.php?option=com_content&view=article&id=9168:oportunidades-de-negocios-na-area-da-saude-sao-apresentados-a-empresarios-baianos&catid=13:noticias&Itemid=25. Acesso em 29 jun. 2016.

BANCO DO NORDESTE **Micro e Pequenas Empresas.** 2016. Disponível em: <http://www.bnb. gov.br/mpe>. Acesso em: 24 ago. 2016.

BIG DATA BUSINESS. **Quais os benefícios de Big Data Analytics para empresas de saúde?** 2015. Disponível em: http://www.bigdatabusiness.com.br/quais-os-beneficios-de-big-data-analytics-para-empresas-de-saude/. Acesso em: 27 jul. 2016.

BRAZILIAN HEALTH DEVICES (Brasil) (Org.). **O setor brasileiro de produtos para saúde**. 2016. Disponível em: http://brazilianhealthdevices.com.br/market. Acesso em: 27 jul. 2016.

BURROUGHS HEALTHCARE CONSULTING NETWORK. [2016]. Disponível em: http://burroughshealthcare.com/. Acesso em: 29 jun. 2016.

Como montar uma empresa de limpeza e conservação. Franquia Empresa, [s.d.]. Disponível em: http://franquiaempresa.com/2013/01/como-montar-uma-empresa-de-limpeza-e-conservacao. html. Acesso em: 27 jul. 2016.

CORRÊA, Diego Lopes. Inovação e competitividades no setor hospitalar brasileiro: um estudo de caso do hospital (filantrópico) Márcio Cunha - HMC. 2009. 194 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Centro de Ciências JurÍdicas e Econômicas, Universidade Federal do EspÍrito Santo, Vitória, 2009.

EXAME.COM. **Uber da saúde revoluciona com médicos que vão** à **sua casa**. 2016. Disponível em: http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/uber-da-saude-revoluciona-com-doutores-que-vao-a-sua-casa. Acesso em: 22 ago. 2016.

FONSECA, Domingo Gonçalves de Oliveira. A crise econômica, o impacto na saúde e as soluções possíveis. Disponível em: <http://saudebusiness.com/crise-economica-o-impacto-na-saude-e-as-solucoes-possiveis/>. Acesso em: 28 ago. 2015.

FORMENTI, Lígia. **MP que permite investimentos estrangeiros gera polêmica.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/mp-que-permite-investimentos-estrangeiros-gera-polemica/>. Acesso em: 21 jan. 2015.

GONÇALVES, Vinicius. **Loja de produtos Hospitalares e Ortopédicos**. Novo Negócio, [s.d.]. Disponível em: http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/loja-de-produtos-hospitalares-e-ortopedicos/. Acesso em: 27 jul. 2016.

Indústria de equipamentos médicos brasileira tem melhor desempenho. 2014. Disponível em: http://www.revistapanoramahospitalar.com.br/2014-08-industria-de-equipamentos-medicos-brasileira-tem-melhor-desempenho--14133. Acesso em: 27 jul. 2016.

INFANTE, Maria; SANTOS, Maria Angélica Borges dos. **A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva**: uma abordagem logística para a área de saúde. Scielo, Rio de Janeiro, p. 945-954, abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf//csc/v12n4/13. pdf. Acesso em: 27 jul. 2016.

KAUL, A.; PRABHA, K. R.; KATRAGADDA, S. Pwc Strategy&. **Size should matter**: five ways to help healthcare systems realize the benefits of scale. [2013]. Disponível em: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Size-should-matter.pdf. Acesso em: 29 jun. 2016.

MARQUES, Jairo. **Em crise, hospitais de São Paulo cortam gastos e limitam atendimento.** Folha. São Paulo, p. 1-5. jul. 2015.

MERCADO de Digital Health projeta crescimento de US$ 370 bilhões até 2024. Disponível em: <http://www.hospitalar.com/pt/portal-de-noticias/blog/81-tecnologia-e-inovacao/713-mercado-de-digital-health-projeta-crescimento-de-us-370-bilhoes-ate-2024>. Acesso em: 05 dez. 2016.

Negócio de aluguel de produtos hospitalares fatura R$ 1 milhão. São Paulo: Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 10 nov. 2013. Disponível em: http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/11/negocio-de-aluguel-de-produtos-hospitalares-fatura-r-1-milhao.html. Acesso em: 27 jul. 2016.

OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de; PORTO, Geciane Silveira. **A Cadeia Produtiva do Setor de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos no Brasil e a Formação de Clusters**. São Paulo: Enpad, 2004.

PASSOS, Lucas. **7 tecnologias para manter a competitividade de uma instituição de saúde**. Disponível em: <https://www.cmtecnologia.com.br/tecnologia/7-tecnologias-para-manter-a-competitividade-de-uma-instituicao-de-saude/>. Acesso em: 04 maio 2015.

PASSOS, Lucas. **5 tendências tecnológicas para clínicas e hospitais para 2016.** 2015. Disponível em: http://www.cmtecnologia.com.br/tecnologia/tendencias-tecnologicas-clinicas-hospitais-2016/. Acesso em: 28 jul. 2016.

PORTAL SETOR SAÚDE. **As 10 características de uma grande instituição de saúde**. 2016. Disponível em: http://setorsaude.com.br/as-10-caracteristicas-de-uma-grande-instituicao-de-saude/. Acesso em: 29 jun. 2016.

POTENCIA VENTURES; PROSPECTIVA NEGÓCIOS INTERNACIONAIS & POLÍTICAS PÚBLICAS. **Estudo sobre oportunidades de negócios de saúde para a população de baixa renda no Brasil**: Principais Conclusões. [S. l.]: [s. n.], 2012. 63 p. Disponível em: <http:// artemisia.org.br/img/conhecimento/Estudo_Oportunidades_Negocios_em_Saude.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

PROCHNIK, Victor. Cadeias produtivas e complexos industriais. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER,

D. **Organização Industrial**: Firma, Indústria e Mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 1-9. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/cadeias_produtivas_e_complexos_ industriais.pdf. Acesso em: 27 jul. 2016.

PRONTUÁRIO ELETRÓNICO. **Prontuário Eletrônico** Único: o desafio da saúde. 2015. Disponível em: http://www.prontuarioeletronico.info/2015/04/prontuario-eletronico-unico-o-desafio. html. Acesso em: 28 jul. 2016.

RIBEIRO JÚNIOR, Valdir. **3 startups brasileiras que estão inovando na saúde**. 2016. Disponível em: http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/05/3-startups-brasileiras-que-estao-inovando-na-saude.html. Acesso em: 28 jul. 2016.

ROCHA, Marlon. **Como usar etiquetas RFID para o controle de medicamentos**. 2015. Disponível em: http://www.teltecsolutions.com.br/saude/como-usar-etiquetas-rfid-para-o-controle-de-medicamentos/#more-247. Acesso em: 27 jul. 2016.

SAIBA como alguns hospitais estão enfrentando a crise na saúde. Disponível em: <http://spdata.com.br/2016/12/19/enfrentando-a-crise-na-saude/>. Acesso em: 10 fev. 2014.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BAHIA (Bahia). **Estudo de Oportunidades de Negócios para Empresas de Micro e Pequeno Porte:** impactos socioeconômicos decorrentes da implantação do Hospital da Chapada no Município de Seabra-BA. Salvador, p.1- 81, 2013. Disponível em: http://www.sde.ba.gov.br/vs-arquivos/imagens/revista-pdf-6116.pdf. Acesso em: 29 jul. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O envelhecimento da população e o crescimento da classe**: oportunidades para o segmento de saúde e bem-estar. 2013. Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/ bds/bds.nsf/2f309594ba67437ac3419ae5d6e384fd/$File/4536.pdf. Acesso em: 29 jun. 2016.