

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO E CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES NA SOLUMEDI PIRACICABA

Isabella De Lima Tonioli - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alessandro Leite De Lima - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Cláudio Jardim Vargas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Gregório Polaino Junior - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Susana Trevizan Palma - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alberto De Medeiros Junior

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O mercado privado de saúde complementar no Brasil apresenta grandes oportunidades. A Solumedi é uma franquia de intermediação de serviços de saúde que apresenta uma proposta de valor inovadora frente aos planos de saúde tradicionais e às clínicas populares. O presente trabalho foi focado na franquia da Solumedi em Piracicaba; cidade com ótimos índices socioeconômicos e que apresenta alto potencial de crescimento para o negócio. Para auxiliar a empresa no desafio de crescer dentro da cidade foi proposto um modelo de análise e de tomada de decisão de seleção de diferentes estratégias utilizando conceitos (modelo BOCR, ANP e Dashboards), técnicas (ETL), ferramentas de software (Tableau e SuperDecisions) de Inteligência de Negócios, além de conceitos de finanças para avaliação de viabilidade financeira de projetos baseado em indicadores financeiros tais com fluxo de caixa projetado e taxa interna de retorno. Os resultados apontam para caminhos práticos de priorização das diferentes estratégias avaliadas pelos gestores ao mesmo tempo que aponta recomendações que podem colaborar para a tomada de decisão e foco de atuação. Estas análises podem aprofundar conhecimentos práticos e teóricos nas áreas de Inteligência de Negócios, Tomada de Decisão e Seleção de Estratégias e Projetos de Investimento.

Palavras-chave: Inteligência de Negócios, Tomada de Decisão, Projeção Financeira

Abstract

The private health market in Brazil presents big opportunities. Solumedi is a master franchise of health services intermediation that presents an innovative value proposal compared to traditional health plans and popular clinics. This study was focused on the franchise branch of Solumedi in the city of Piracicaba. Located in the State of Sao Paulo, the city presents great socio-economic indexes and yields big growth potential for the business. To help the company in the challenge of growing inside the city it was proposed a model of analysis and decision making of strategy selection utilizing concepts (BOCR model, ANP and Dashboards), techniques, (ETL), softwares (Tableau and SuperDecisions) of Business Intelligence, in addition to finance concepts for evaluating the feasibility of financial projects based on financial indicators such as projected cash flow and internal rate of return. The results point to practical paths of priorities of the different strategies evaluated by the managers while at the same time yields recommendations that can help on the decision making and focus. These analyses may deepen practical and theoretical knowledge in the areas of Business Intelligence, Decision Making and both Strategy and Investment project Selection.

Keywords: Business Intelligence, Decision Making, Financial Projections

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO E CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES NA SOLUMEDI PIRACICABA

RESUMO

O mercado privado de saúde complementar no Brasil apresenta grandes oportunidades. A Solumedi é uma franquia de intermediação de serviços de saúde que apresenta uma proposta de valor inovadora frente aos planos de saúde tradicionais e às clínicas populares. O presente trabalho foi focado na franquia da Solumedi em Piracicaba; cidade com ótimos índices socioeconômicos e que apresenta alto potencial de crescimento para o negócio. Para auxiliar a empresa no desafio de crescer dentro da cidade foi proposto um modelo de análise e de tomada de decisão de seleção de diferentes estratégias utilizando conceitos (modelo BOCR, ANP e *Dasboards*), técnicas (ETL), ferramentas de software (Tableau e SuperDecisions) de Inteligência de Negócios, além de conceitos de finanças para avaliação de viabilidade financeira de projetos baseado em indicadores financeiros tais com fluxo de caixa projetado e taxa interna de retorno. Os resultados apontam para caminhos práticos de priorização das diferentes estratégias avaliadas pelos gestores ao mesmo tempo que aponta recomendações que podem colaborar para a tomada de decisão e foco de atuação. Estas análises podem aprofundar conhecimentos práticos e teóricos nas áreas de Inteligência de Negócios, Tomada de Decisão e Seleção de Estratégias e Projetos de Investimento.

Palavras-Chave: Inteligência de Negócios, Tomada de Decisão, Projeção Financeira,

ABSTRACT

The private health market in Brazil presents big opportunities. Solumedi is a master franchise of health services intermediation that presents an innovative value proposal compared to traditional health plans and popular clinics. This study was focused on the franchise branch of Solumedi in the city of Piracicaba. Located in the State of Sao Paulo, the city presents great socio-economic indexes and yields big growth potential for the business. To help the company in the challenge of growing inside the city it was proposed a model of analysis and decision making of strategy selection utilizing concepts (BOCR model, ANP and Dashboards), techniques, (ETL), softwares (Tableau and SuperDecisions) of Business Intelligence, in addition to finance concepts for evaluating the feasibility of financial projects based on financial indicators such as projected cash flow and internal rate of return. The results point to practical paths of priorities of the different strategies evaluated by the managers while at the same time yields recommendations that can help on the decision making and focus. These analyses may deepen practical and theoretical knowledge in the areas of Business Intelligence, Decision Making and both Strategy and Investment project Selection.

Keywords: Business Intelligence, Decision Making, Financial Projections.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi focado na análise estratégica, tomada de decisão e análise da viabilidade de investimento da empresa Solumedi localizada em Piracicaba – São Paulo. A Solumedi é uma rede de franquias de abrangência nacional de intermediação de consultas médicas, odontológicas e de exames laboratoriais e de imagem. A franquia da Solumedi Piracicaba opera desde 2017 e contempla mais de 18 mil cadastrados em sua base de dados de clientes. Com um serviço focado principalmente no atendimento das classes sociais B e C, a Solumedi Piracicaba tem obtido

crescimento constante principalmente depois do início da pandemia da Covid-19 mas entende que ainda existe uma grande oportunidade para acelerar este crescimento. O objetivo do presente trabalho é auxiliar a empresa na seleção de estratégias e tomada de decisão para suportar este crescimento. Para tanto, foram utilizados conceitos de Inteligência de Negócios como a análise BOCR (Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos) a partir do ANP (*Analytic Network Process*), com o software SuperDecisions e o software *Tableau*, além dos conceitos de análise financeira e de viabilidade de projetos de investimento de capital, incluindo projeção financeira, análise de riscos, simulação de cenários, análise crítica e alternativas de saída

O trabalho foi realizado de acordo com os seguintes nove passos:

1. análise descritiva da oportunidade e da situação atual da Solumedi Piracicaba;
2. processo ETL (*Extraction, Transformation, Load*) e criação de análise com informações internas;
3. estabelecimento de objetivo estratégico;
4. definição das alternativas estratégicas para atingimento do objetivo estratégico;
5. modelagem das alternativas no modelo de decisão BOCR (Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos) utilizando a ANP (*Analytic Network Process*) no software SuperDecisions;
6. validação do nível de confiabilidade das comparações;
7. análise dos resultados;
8. análise financeira, riscos e simulação e;
9. desenvolvimento de recomendações.

Ainda que este estudo tenha sido desenvolvido especificamente para a Solumedi Piracicaba entende-se que pode, também, beneficiar empreendedores e gestores de pequenas e médias empresas que estejam enfrentando desafios similares ao demonstrar de maneira prática como conceitos e ferramentas relativamente simples de inteligência de negócios podem ser utilizadas para ajudar na análise do negócio, tomada de decisão e na seleção de estratégias. Entende-se também que este estudo pode ser útil para acadêmicos interessados em temas relacionados a Inteligência de Negócios e Tomada de Decisão. O objetivo não é propor nenhum tipo de generalização para este ou outros setores empresariais, mas sim, incentivar uma reflexão crítica e prática de como a Inteligência de Negócios pode ser utilizada na análise e na tomada de decisão sobre diferentes estratégias.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

2.1. Análise da Oportunidade

O Brasil é um país com uma baixa taxa média de Cobertura de Planos de Saúde. Ainda que o estado de SP seja o estado com o maior percentual de cobertura, a média brasileira é bem abaixo de 50% segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em julho de 2021 (<https://www.gov.br/ans/pt-br>). Percebe-se, entretanto, que a busca por planos médico-hospitalares e odontológicos vem crescendo no Brasil e se acelerou no cenário pós pandemia. Segundo dados da própria ANS de agosto de 2021, houve um aumento de 3,12% em junho de 2021 (versus junho de 2020) na contratação de planos de saúde e nos planos odontológicos foi registrado um crescimento de 9,35%.

De acordo com o IBGE, um quarto da população brasileira deverá ter mais que 65 anos no ano de 2060, o que representa 25,5% da população comparado com 9,2% em 2018. Por outro lado, o Sistema Único de Saúde (SUS) é a única opção para o atendimento da grande parcela da

população brasileira que não tem acesso ao sistema privado. O Brasil é um dos poucos países com sistema de saúde público universal, mas o investimento neste setor é deficitário, o que se reflete na baixa qualidade dos serviços, gerando superlotações e uma vasta fila de espera de atendimentos. Dados da OCDE de 2019 colocam o Brasil entre os últimos colocados no ranking de investimento em saúde. As despesas públicas em 2018 somaram 4% do PIB (enquanto as privadas foram de 5,2%). Este valor de investimento público se comparara, por exemplo, com 9,3% do PIB na França e 14,3% nos Estados Unidos. Todos estes dados corroboram a oportunidade para negócios privados alternativos de atendimento na área (Fernandes, 2019).

A oportunidade analisada é para a unidade franqueada da Solumedi localizada na cidade de Piracicaba no interior do Estado de São Paulo. Piracicaba é a 16ª cidade mais populosa do Estado com mais de 400.000 habitantes e possui um PIB *per capita* e um Índice de Desenvolvimento Humano Médio (IDHM) entre as maiores médias do Estado (0,785 versus média de 0,739). Ainda assim, segundo informações do IBGE de 2020, 50,5% da população da cidade de Piracicaba\SP não têm plano de saúde - o que sugere um grande potencial de crescimento para a Solumedi Piracicaba.

O que difere o serviço da Solumedi de demais serviços da área da saúde, como os convênios médicos, é o pagamento avulso por consultas e exames, sem que haja cobrança recorrente (isto é, mensalidades). Em relação às clínicas populares, a Solumedi oferece as consultas nos estabelecimentos dos médicos e dentistas parceiros e não em estabelecimentos próprios de rápido atendimento e baixa personalização. Outro diferencial é que o paciente pode escolher o médico e o dentista. O cliente entra em contato com a Solumedi, de forma presencial, por telefone, ou canal de mensagem para agendar procedimento e a Solumedi busca os profissionais oferecendo valores mais acessíveis frente ao mercado particular.

Fundada no ano de 2016, a Solumedi Brasil conta com 47 unidades franqueadas, de acordo com o Portal do *Franchising* (2020) e mais de 5 mil parceiros (médicos, dentistas e laboratórios) distribuídos pelos país. O modelo de negócio da Solumedi é de baixo custo operacional e altamente escalável. A Solumedi Piracicaba é responsável por desenvolver o mercado local na cidade tanto em termos de captação de novos clientes, atendimento aos clientes já cadastrados, desenvolvimento da rede de parceiros e abertura de novos negócios. Operando desde 2017 a já possui mais 18 mil clientes cadastrados além de mais de 80 profissionais e estabelecimentos de saúde parceiros (incluindo médicos, dentistas terapeutas, clínicas e laboratórios).

2.2. Modelo de Negócios Canvas

O uso de ferramentas de modelo de negócios leva ao aprofundamento da origem das falhas e conseqüentemente a criação de possíveis soluções. Sendo o *Business Model Canvas* (*Canvas*) uma importante ferramenta, que contribui na geração e delineamento da proposta de valor da empresa perante o mercado (Osterwalder, & Pigneur, 2010). O *Canvas* auxilia na construção de novas organizações, dando o apoio ao ciclo de aprendizagem, mas também é utilizado em empresas já consolidadas, para promover inovações e melhorias em sua proposta de valor. Esse possibilita, durante o gerenciamento estratégico, a realização da autorreflexão que leva a organização a identificar as falhas e ameaças em seus elementos, motivando ao desenvolvimento de ideias criativas para os negócios (Osterwalder, & Pigneur, 2010; Trimi, & Mirabent, 2012). A figura 1, ilustra o modelo de negócios da Solumedi Piracicaba.

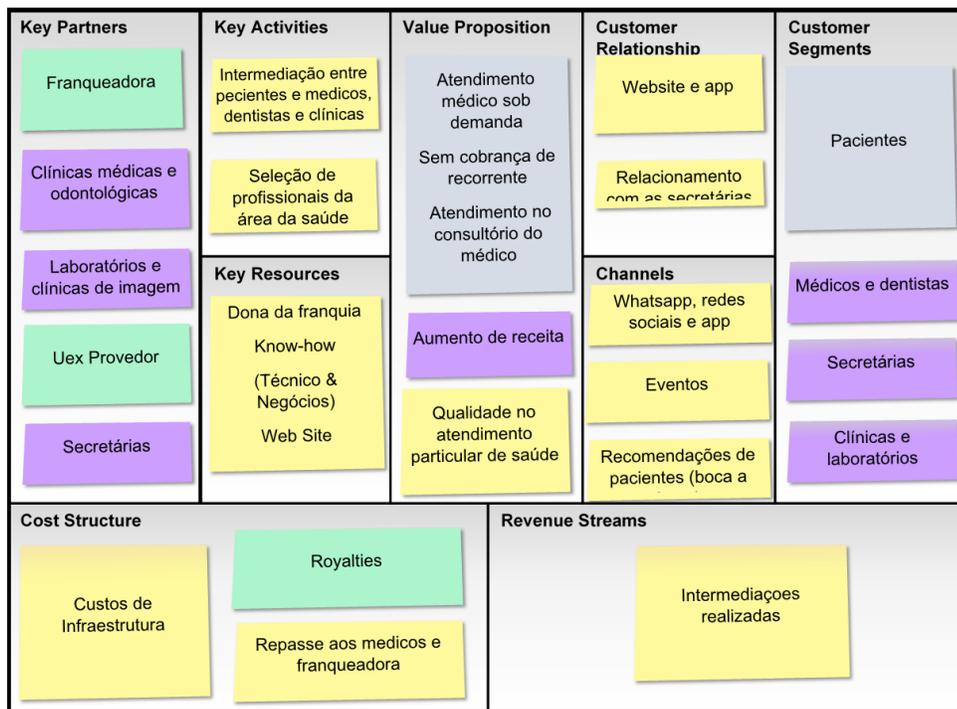


Figura 1: *Business Model Canvas* da Solumedi Piracicaba

Fonte: Elaborado pelos Autores.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

A receita da Solumedi Piracicaba tem crescido consistentemente desde sua fundação e se acelerou a partir do 2º trimestre de 2020 após o início da pandemia do Covid-19. Avalia-se que ainda exista uma grande oportunidade de crescimento na região de Piracicaba. Estabeleceu-se, assim, que o principal objetivo a ser perseguido pela empresa neste momento e que será o foco deste trabalho é crescer na própria cidade de Piracicaba. Para tanto, foram feitas análises baseadas em dados internos e foi criado um modelo de decisão para auxiliar os gestores da empresa a avaliar diferentes estratégias para atingir este objetivo. Para o desenvolvimento destas foram utilizados conceitos e ferramentas de Inteligência de Negócios.

De acordo com Sharda, Delen, & Turban (2019, p.15), a Inteligência de Negócios é “um termo guarda-chuva que combina arquiteturas, ferramentas, bases de dados, técnicas de análise, aplicações e metodologias para habilitar o acesso interativo e a manipulação de dados oferecendo aos gestores e aos analistas a capacidade de conduzir análises apropriadas”. Delen & Ram (2019) acreditam que a análise de dados aumentou a sua popularidade e está se tornando uma das grandes tendências de negócio desta década pois organizações precisam fazer decisões melhores e mais rápidas ao mesmo tempo que existe mais acesso a software e hardware. Sharda et al. (2019) categoriza os diferentes níveis de análise:

- **Análise Descritiva:** estão direcionadas a responder a questões como “o que aconteceu?” ou o que está acontecendo?”,
- **Análise Diagnóstica:** tenta explicar o “porque algo ocorreu?”,
- **Análise Preditiva:** tenta prever “o que ocorrerá” e

- **Análise Prescritiva:** é o nível mais alto e tenta encontrar respostas à questão “o que deve ser feito?”.

Para esta pesquisa aplicada, foi realizado um processo de ETL (*Extraction, Transformation e Loading*) a partir da base de dados internos da Solumedi Piracicaba. Segunda Sharda et al. (2019), o processo de ETL consiste na leitura de dados de uma ou mais base de dados (extração), conversão dos dados extraídos de seu formato original para o formato no qual estes seja preparados (transformação) para serem inseridos em um “depósito de dados” (*data warehouse*) ou em outra base de dados e a inserção dos dados do depósito de dados (carregamento)

O processo de ETL realizado para esta pesquisa prática, constou de:

1. Extração (*extraction*): extração de dados do sistema interno, meses junho a agosto com um total de 569 registros com os campos procedimentos, número de procedimentos, vendas totais e margem de lucro total,
2. Transformação (*transformation*): realizado em planilha de Excel incluiu junção dos três meses distintos na mesma base de dados, pareamento por chave única (código do procedimento), categorização dos diferentes atendimentos e introdução de novos campos derivados (receita unitária e margem % por atendimento) e
3. Carregamento (*loading*): a base transformada foi carregada na base de dados do Tableau. Depois de carregados no Tableau os dados foram manipulados. Primeiramente criou-se um resumo com evolução das vendas, receitas mensais e margem total. Posteriormente foi construído um dashboard no próprio Tableau utilizando-se conceitos de análise descritiva (figura 2).



Figura 2: Dashboard desenvolvido para análise da Solumedi Piracicaba
 Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o Tableau.

O software Tableau é uma das ferramentas mais populares para visualização e decisão a partir de dados.

O objetivo do *dashboard* foi possibilitar aos gestores acesso rápido, fácil e interativo aos principais indicadores de negócio da operação facilitando assim sua tomada de decisão e ação com análises como: evolução mensal dos procedimentos vendidos, receita média, receita total e margem % e abertura na granularidade de cada procedimento para analisar vendas e margem %. As principais funcionalidades do *dashboard* foram: evolução da quantidade de atendimentos e receita média (filtro por tipo e receita média), evolução da receita total e margem % (filtro por tipo e margem %, evolução da quantidade de procedimentos (filtro por tipo e quantidade) e análise da margem % por atendimento (filtro por tipo e margem %).

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

4.1. Análise das Opções Estratégicas

Para análise das opções estratégicas, optou-se pelo uso da Matriz de Ansoff proposta originalmente por Ansoff em 1957 (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1981). Esse modelo visa identificar opções de crescimento de uma organização pela oferta de novos produtos ou serviços. Trata-se uma ferramenta de planejamento estratégico que fornece uma estrutura para ajudar executivos, gerentes seniores e profissionais de marketing a criar estratégias para o crescimento futuro de uma organização.

De forma simples, a Matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar e planejar suas estratégias empresariais de crescimento. É uma base de quatro estratégias de crescimento relacionando produtos novos, produtos existentes, mercados novos e mercados existentes. As quatro estratégias são:

1. penetração de mercado: concentra-se em aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente;
2. desenvolvimento de produtos: tem o foco na introdução de novos produtos em um mercado existente;
3. desenvolvimento de mercado: sua estratégia se concentra em entrar em um novo mercado usando produtos existentes e;
4. diversificação: tem como foco a entrada em um novo mercado com a introdução de novos produtos.

Com base na Matriz Ansoff, foram analisadas quatro diferentes estratégias de crescimento para a Solumedi Piracicaba conforme descrito a seguir e ilustrado na figura 3.

| | | Produtos | |
|----------|------------|--|---|
| | | Existentes | Novos |
| Mercados | Existentes | <p>Penetração de Mercado Aquisição de clientes que não estão na base</p> <ul style="list-style-type: none"> Conquistar novos clientes por meio de ações de marketing direcionadas para a divulgação da marca e dos serviços prestados pela Solumedi. Organização de eventos na área da saúde com palestras e enfermeiras para aferir pressão arterial e testes de glicemia com o objetivo de trazer novos clientes para a Solumedi. | <p>Desenvolvimento de Produtos Rentabilizar via recorrência clientes que já estão na base</p> <ul style="list-style-type: none"> Fidelização do cliente Solumedi e aumento da recorrência por meio de programas de fidelidade que envolvam a troca de pontos, upgrades, descontos e outras vantagens. |
| | Novos | <p>Desenvolvimento de Mercado Aumentar a capilaridade da rede</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabalho de hunting para desenvolvimento de parceria com novos profissionais relacionados a maior demanda e novas clínicas Relacionar-se com empresas locais como alternativa aos planos de saúde | <p>Diversificação Criação de linhas de negócio diferentes das atuais</p> <ul style="list-style-type: none"> Captação de médicos para realização de cirurgia plástica Abertura de novo ramo focado para Pets |

Figura 3: Matriz de Ansoff para Solumedi Piracicaba
Fonte: Elaborada pelos autores baseada em Ansoff et al. (1981).

4.1.1. Estratégia 1

A estratégia 1 refere-se a conquistar novos clientes por meio de ações de *marketing* direcionadas para a divulgação da marca e dos serviços prestados pela Solumedi. Como ações de *marketing* o uso de *cold calling* e *e-mail marketing*, além de táticas *online*, como *e-mail*, redes sociais, marketing de conteúdo, SEO, publicidade paga (*paid display*) e anúncios de *paid search* (busca paga).

Para definição da estratégia de marketing, sugere-se analisar o conjunto de dados obtidos na operação da Solumedi tais como perfil dos clientes (idade, sexo, gênero, estado civil), especialidades e exames mais procurados e com maior incidência, entre outros e com o uso de tecnologia avançada, analisar e otimizar esses dados, por meio de tecnologia de otimização de anúncios dinâmicos para criar anúncios personalizados para cada consumidor em tempo real, bem como tecnologia de recomendações de produtos para aumentar seu potencial de conversão. Sugere-se também a organização de eventos na área da saúde com palestras e enfermeiras para aferir pressão arterial e testes de glicemia com o objetivo de trazer novos clientes para a Solumedi.

4.1.2. Estratégia 2

A estratégia 2 está ligada à definição de público-alvo como primeiro passo para entender as necessidades, angústias, desejos, e, assim, fidelizar mais os atuais clientes. Valendo-se da base de dados da operação da Solumedi, é possível saber todas as características pessoais do cliente tais como idade, gênero e estado civil, quantidades de vezes que retornam a Solumedi, ticket médio, tempo de permanência, quais produtos e serviços têm mais interesse, últimas compras, etc.

Com base nessas informações, sugere-se analisar o comportamento dos diferentes públicos. A utilização da base de dados permite traçar um perfil dos clientes e, a partir desse perfil, é possível oferecer exatamente aquilo que seu cliente espera além de criar ações de comunicação e *marketing* específicas para cada público. Solicitação de opiniões, sugestões e feedbacks dos clientes, atendimento cordial e educado são trunfos muito importantes para fidelizar clientes e para melhorias constantes do negócio.

Para fidelizar clientes, é preciso que eles estejam engajados com a marca comunicando-se com o cliente de forma frequente (seja oferecendo promoções ou enviando conteúdos

interessantes). Como proposta, a Solumedi sugere-se a criação de um programa de fidelização e bonificação por indicação de clientes e por recorrência de uso dos serviços com o objetivo de manter uma base ativa. A ideia é usar os gatilhos mentais de reconhecimento e exclusividade que as ações de indicação podem ativar nos clientes. Programas de fidelidade que envolvam a troca de pontos, upgrades, descontos e outras vantagens são formas de mostrar para cliente que ele é especial despertando.

4.1.3. Estratégia 3

A estratégia 3 refere-se a desenvolver mercado aumentando a capilaridade da rede de parceiros. Está diretamente ligada à abrangência que o negócio tem dentro do mercado de atuação, portanto o aumento da capilaridade da rede permite a conquista de mais pessoas, sejam parceiros (de forma direta) ou clientes (de forma indireta) com o intuito de aumentar o alcance dos públicos-alvo. O processo de recrutar parceiros deve possuir critérios de seleção pois estes são responsáveis pela experiência dos seus clientes com o serviço. Com base na análise de dados efetuada, identifica-se que a busca por exames e consultas são responsáveis pelo maior volume de acessos da Solumedi, o que direciona o trabalho de recrutamento de novos médicos e clínicas para estas especialidades. A capilaridade também pode ser expandida por meio do relacionamento com empresas locais como alternativa aos planos de saúde, oferecendo a qualidade Solumedi.

4.1.4. Estratégia 4

Já a estratégia 4 (diversificação e criação de linhas de negócio diferentes das atuais) está relacionada à abertura e ao gerenciamento de um novo negócio que exigem um conjunto de habilidades e conhecimentos, como entender o mercado, o público e planejar bem cada etapa. Assim, a Solumedi, com êxito em sua operação existente, tem possibilidade de utilizar o know-how adquirido para expansão de seu portfólio. Como opções de expansão, identifica-se oportunidade para captação de médicos de novas especialidades, como cirurgia plástica, abertura de parceria focada em animais de estimação (ou *pets*, em inglês). Cabe ressaltar que esta opção não foi avaliada junto a franqueadora para análise de viabilidade.

4.2 Abordagem BOCR baseado em no modelo ANP

Desenvolvido por Thomas L. Saaty, o (ANP) é considerado uma generalização do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), também desenvolvida por ele. O ANP usa uma estrutura de rede (ao invés de hierarquia) sem que haja a necessidade de especificar níveis, permitindo relações de dependência entre elementos (Saaty, 2005).

A abordagem BOCR baseada em um modelo ANP (*Analytic Network Process*) permite analisar diferentes opções para o atingimento do objetivo estabelecido nas dimensões Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos. Em problemas de tomada de decisão, é usual se considerar esses quatro tipos de interesses (Saaty, 2004).

De acordo com Liang & Li (2008) Benefícios e Custos estão relacionados a resultados mais certos e de curto prazo enquanto que Riscos e Oportunidades estão relacionados a resultados mais incertos e de mais longo prazo. Por outro lado, os Benefícios e as Oportunidades agem a favor (positivamente) em relação ao atingimento do objetivo enquanto Riscos e Custos agem contra (negativamente). A abordagem BOCR pode ser utilizada de maneira bastante prática para auxiliar os gestores na tomada de decisão baseada nos próprios negócios.

Como estabelecido na análise de oportunidade estratégica da Solumedi Piracicaba, o objetivo do modelo de decisão é maximizar crescimento dentro da cidade de Piracicaba. Já o objetivo da abordagem BOCR é auxiliar a empresa a analisar o impacto das diferentes opções estratégicas (novos clientes, clientes atuais, capilaridade de rede e novos negócios) no atingimento do objetivo definido. Entendeu-se que este modelo é apropriado para este trabalho pois:

1. existe aderência em relação ao problema que se está querendo se resolver,;
2. as dimensões de curto prazo e de maior certeza (i.e., benefícios e custos) e as dimensões de mais longo prazo e maior incerteza (i.e. oportunidades e riscos) se adequam bem ao modelo de seleção de estratégia proposto e;
3. a dualidade de comparação entre as dimensões (i.e. as que influenciam positivamente o objetivo e as que influenciam negativamente o objetivo) facilitam o modelo de comparação

Para a abordagem BOCR foi utilizado o software SuperDecisions (<http://superdecisions.com>) desenvolvido pela equipe de pesquisadores de Saati e que possibilita modelar o ANP conforme a abordagem BOCR, por meio de comparações par a par entre os agrupamentos e internamente a cada um, em cada nível da hierarquia, possibilitando avaliar a importância relativa de cada um dos critérios e as diferentes oportunidades transformando julgamentos subjetivos dos gestores em medidas e cálculos matemáticos.

Para o caso da Solumedi Piracicaba estabeleceu-se que o objetivo do modelo é o de maximizar o crescimento na cidade de Piracicaba. Foram criadas diferentes agrupamentos, ou *subnets* (Sub Redes) para uma das dimensões do BOCR: Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos. Dentro de cada *subnet* foram estabelecidos diferentes critérios de análise que consideraram a experiência dos gestores na condução do negócio. As opções estratégicas analisadas são exatamente as mesmas em cada uma das *subnets* e estão alinhadas com as definições anteriores elaboradas via Matriz de Ansoff: (1) Novos Clientes, (2) Clientes Atuais, (3) Capilaridade Rede e (4) Novos Negócios.

Para a “*subnet* Benefícios”, o objetivo é maximizar benefícios e os critérios utilizados foram: eficiência de utilização dos recursos existentes, alinhamento com Solumedi Nacional, facilidade de Implementação e sinergia com negócios atuais. Para a *subnet* Oportunidades o objetivo foi maximizar oportunidades e os critérios selecionados foram diversificação de negócios, aumento de presença no mercado e oportunidades de expansão futuras. Para a *subnet* Riscos o objetivo foi minimizar riscos e os critérios selecionados foram criação de passivo, canibalização dos negócios atuais, perda de foco e adaptação. Para a *subnet* Custos o objetivo foi minimizar custos e os critérios selecionados foram comunicação, promoção de preço, aumento de pessoal, treinamento e investimentos em TI/Sistemas. A figura 4 ilustra o modelo BOCR criado no SuperDecisions. Para cada uma das “*subnets*” foi feita a comparação par a par de cada uma das estratégias em relação a cada um dos critérios e dos critérios entre si em relação ao atingimento do objetivo daquela *subnet*. Em todas as comparações tomou-se o cuidado de atingir um nível de inconsistência abaixo de 0.10 (garantir consistência do resultado).

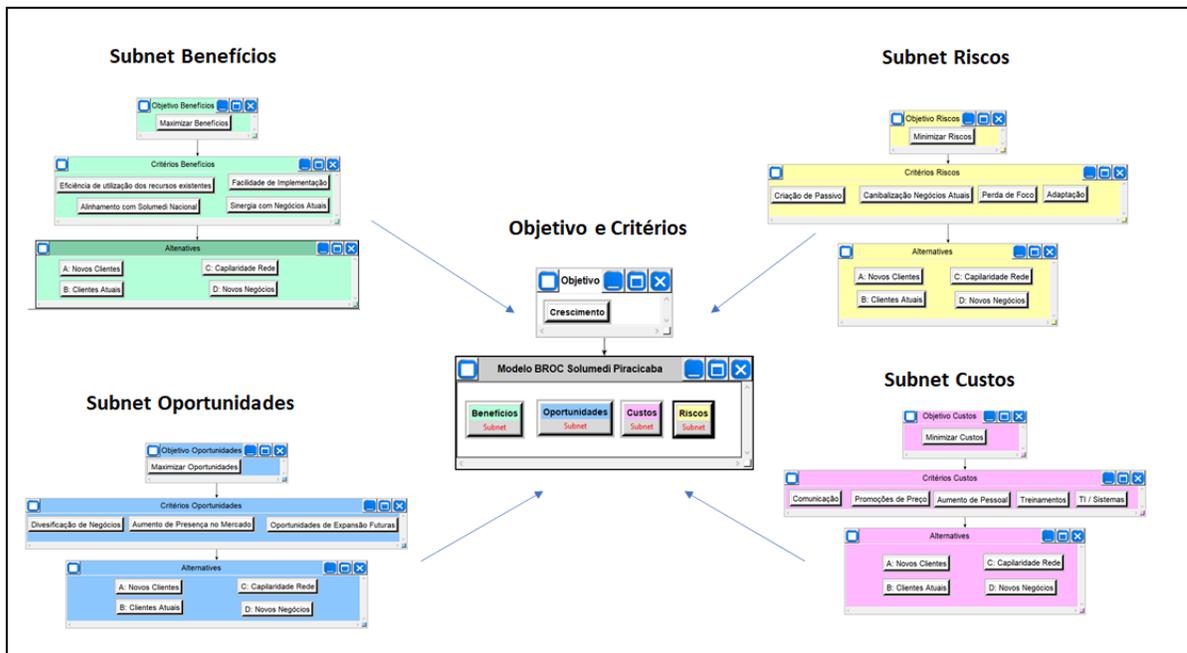


Figura 4: Modelo BOCR criado no SuperDecisions

Fonte: Elaborado pelos Autores.

5. RESULTADOS

5.1 Análise dos Resultados do modelo BOCR

O modelo gerou resultados específicos de cada uma das *subnets* (i.e. qual das estratégias possuem maior impacto no atingimento dos objetivos daquela *subnet*) e um resultado geral (i.e. o impacto de cada estratégia para o atingimento do objetivo geral considerando as quatro dimensões do modelo BOCR) conforme abaixo.

- **Resultados da subnet Benefícios:** Percebe-se que a estratégia de investir nos Clientes Atuais é a que mais impacta a maximização dos benefícios. Este resultado faz sentido pois os critérios estão relacionados ao atingimento de resultados mais tangíveis e de curto prazo. As estratégias de Novos Clientes e Capilaridade de Rede apresentam resultados muito parecidos. A Estratégia Novos Negócios é a que tem menor impacto pois esta estratégia é de maior complexidade de implementação e está menos alinhada com a realidade atual da Solumedi.
- **Resultados da subnet Oportunidades:** os Novos Clientes e os Novos Negócios foram o que apresentaram maior impacto. Este resultado está em linha com o conceito da dimensão “Oportunidades” (relacionadas a contribuições mais incertas e de mais longo prazo). Assim, faz sentido também que a estratégia de Clientes Atuais seja a de menor impacto pois ainda que tenha um impacto positivo importante de curto prazo, ela influencia pouco na expansão futura e diversificação dos negócios.
- **Resultado da subnet Riscos:** O objetivo de risco é o contrário de benefícios ou oportunidades (i.e. tenta-se minimizar). Assim, a estratégia de clientes atuais parece ser realmente a mais apropriada para minimizar riscos como perda de foco, adaptação ou canibalização dos negócios atuais. Por outro lado, a estratégia de Novos Negócios foi a que mostrou menor impacto de minimizar riscos pois está ligada a ações que podem trazer mais riscos ao negócio (ex.

procedimentos cirúrgicos que podem gerar passivo) e que pode impactar perda de foco, adaptação e até canibalização dos negócios atuais.

- **Resultado da subnet Custos:** As Estratégias de Clientes Atuais e Capilaridade de Rede foram as que mostraram menor impacto de custos pois estas estão alinhadas com o negócio atual e, portanto, necessitam de menor investimentos em contratação de pessoal, treinamento, comunicação e TI / Sistemas A Estratégia de trazer Novos Clientes apresenta um maior custo de comunicação (ex. mídia) que as outras opções. Já a Estratégia de Novos Negócios é a que possui menor impacto na minimização de custos pois demanda altos investimentos.
- **Resultado Geral:** O resultado geral é uma combinação do resultado de todas as “subnets” e, mais que uma estratégia “vencedora” deve ser analisado como proposições de priorização das estratégias considerando curto e longo prazo. Assim, a Estratégia de Clientes Atuais teve um desempenho relativo maior. Entende-se que esta é uma estratégia de mais fácil implementação e que pode gerar resultados mais rápidos e com menor investimento gerando fluxo de caixa que possibilitará à empresa investir em outras ações de desenvolvimento com resultados menos imediatos. As estratégias Clientes Atuais e Capilaridades de Rede mostraram impacto similar, mas um nível abaixo de Clientes Atuais sugerindo que a empresa deve continuar com esta preocupação, mas com menor prioridade. A estratégia de Novos Negócios não deveria ser priorizada neste momento devido aos riscos que pode gerar para o negócio podendo impactar questões como perda de foco, falta de adaptação e até mesmo na canibalização dos negócios atuais. Entende-se, entretanto, que isto não significa que tal estratégia deva ser descartada, mas sim, que, não deve ser priorizada neste momento. A figura 5 ilustra os resultados de cada uma das “subnets” e o resultado geral.

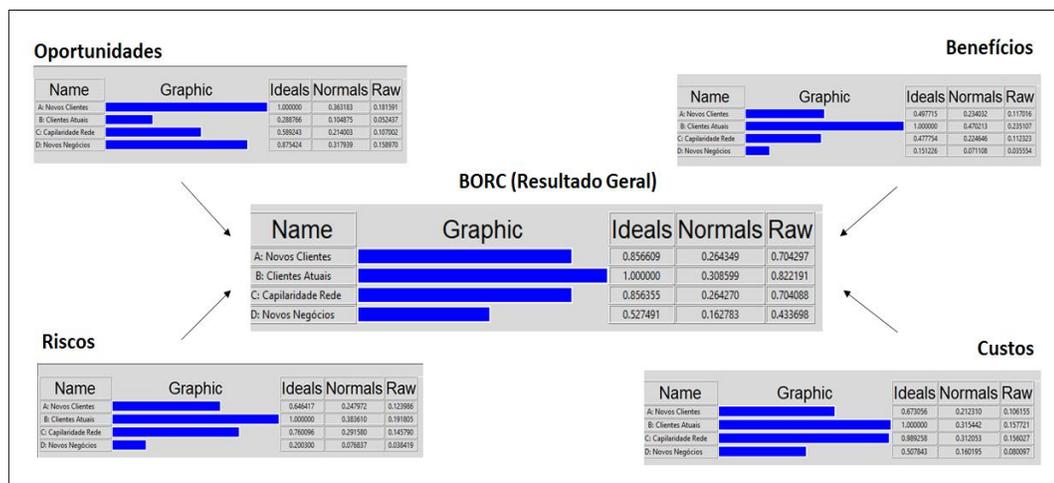


Figura 5: Resumo dos resultados específicos e geral

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o SuperDecisions.

5.2 Projeções Financeiras - Cenário Provável

Os conceitos de finanças estão concentrados no acompanhamento das ocorrências envolvendo o Caixa, quanto dinheiro entre e/ou sai da empresa (Hastings, 2013), com este foco foram

desenvolvidas projeções financeiras visando uma análise mais objetiva e profunda do potencial de geração de resultados do projeto.

O investimento inicial realizado foi de R\$ 121.000,00, sendo 86% deste valor capital próprio e 14% de terceiros. O valor de R\$ 27.450 foi aplicado em itens pré-operacionais e R\$ 93.550 destinado para o capital de giro da empresa. Devido a condições especiais obtidas na negociação da aquisição da franquia, a franqueadora não isentou o valor referente a taxa de aquisição da franquia.

Na projeção financeira de 5 anos, apresentada na tabela 1, foram utilizadas as seguintes premissas:

- Aumento do lucro líquido da margem, por meio do incremento da recorrência de uso dos serviços pelos clientes atuais e da participação de mercado na cidade de Piracicaba.
- Priorização de investimentos em comunicação e marketing e na estrutura da operacional.

Tabela 1: Projeção financeira cinco anos

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| (+) Receita de vendas | 782.400,00 | 1.257.500,00 | 1.820.460,00 | 2.569.360,00 | 3.629.900,00 |
| (-) Deduções | | | | | |
| (-) Simples Nacional | 89.544,00 | 165.560,00 | 256.656,60 | 413.925,60 | 549.867,00 |
| (-) ISS | - | - | - | - | - |
| (-) Custo financeiro (cartão cred/deb/de | 7.824,00 | 12.575,00 | 18.204,60 | 25.693,60 | 36.299,00 |
| (-) Comissões sobre vendas | - | - | - | - | - |
| Receita líquida de vendas | 685.032,00 | 1.079.365,00 | 1.545.598,80 | 2.129.740,80 | 3.043.734,00 |
| (-) Custos dos Serviços | | | | | |
| (-) Custo dos Serviços | 299.800,00 | 500.500,00 | 719.240,00 | 1.029.590,00 | 1.445.350,00 |
| Margem de contribuição | 385.232,00 | 578.865,00 | 826.358,80 | 1.100.150,80 | 1.598.384,00 |
| (-) Despesas operacionais | | | | | |
| (-) Despesas administrativas | | | | | |
| (-) Pessoal da Administração | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 |
| (-) Pessoal da operação | 87.919,87 | 138.119,81 | 175.839,74 | 175.839,74 | 226.039,68 |
| (-) Terceiros | - | - | - | - | - |
| (-) CPP (Contr Patronal Previdenciari | - | - | - | - | - |
| (-) Aluguéis, condomínios e iptu | 29.400,00 | 29.400,00 | 29.400,00 | 29.400,00 | 29.400,00 |
| (-) Despesas correntes | 13.164,00 | 13.164,00 | 13.164,00 | 13.164,00 | 13.164,00 |
| (-) Despesas Comunicação e Marketi | 60.000,00 | 90.000,00 | 135.000,00 | 160.000,00 | 160.000,00 |
| Resultado operacional | 182.748,13 | 296.181,19 | 460.955,06 | 709.747,06 | 1.157.780,32 |
| (-) IR / CSLL | | | | | |
| Lucro líquido após IR / CSLL | 182.748,13 | 296.181,19 | 460.955,06 | 709.747,06 | 1.157.780,32 |
| Lucratividade (% ao ano) | 23,36% | 23,55% | 25,32% | 27,62% | 31,90% |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para análise da viabilidade financeira do projeto de investimento, utilizamos os seguintes indicadores financeiros: Fluxo de Caixa Projetado, Taxa Mínima de Atratividade (TMA), Valor Presente Líquido, Taxa Interno de Retorno e *Payback*. A tabela 2 abaixo a viabilidade deste projeto baseado nos indicadores positivos para o período de cinco anos, com destaque para o *payback* inferior a um ano, valor presente líquido positivo, e uma excelente taxa interno de retorno acima de 200%.

Tabela 2: Indicadores financeiros

| FLUXO DE CAIXA PROJETADO | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | DATA ZERO | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Lucro Líquido após IR e CSLL | (121.000,00) | 182.748,13 | 296.181,19 | 460.955,06 | 709.747,06 | 1.157.780,32 |
| (-) Necessidades de Investimentos Adicionais | | - | - | - | - | - |
| Fluxo de Caixa Resultante | -121.000,00 | 182.748,13 | 296.181,19 | 460.955,06 | 709.747,06 | 1.157.780,32 |

| NECESSIDADE DE CAPITAL E TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE | | | |
|--|------------|--------------------------------|-----------------|
| | | | Taxa |
| Necessidade de Capital para iniciar o empreendimento | 121.000,00 | CAPITAL PRÓPRIO | 100.000,00 8,0% |
| Necessidade total de Capital ao longo do projeto | 121.000,00 | CAPITAL TERCEIROS | 21.000,00 15,0% |
| | | TMA (Taxa Mínima Atratividade) | 9,2% |

| ANÁLISE FINANCEIRA | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | n= 5 anos | n= 10 anos | n= 15 anos | n= 20 anos | |
| Fluxo de Caixa Líquido anual a partir do 6o ano | 1.157.780,32 | 1.157.780,32 | 1.157.780,32 | 1.157.780,32 | |
| Valor Residual do Fluxo de Caixa (para n=5) | | 4.478.365,57 | 7.360.475,59 | 9.215.294,74 | |
| PONTO DE EQUILÍBRIO (FATURAMENTO) | | | | | |
| | TMA | n= 5 anos | n= 10 anos | n= 15 anos | n= 20 anos |
| VALOR PRESENTE LÍQUIDO | 9,2% | 1.892.445,76 | 4.774.555,79 | 6.629.374,94 | 7.823.067,77 |
| TAXA INTERNA DE RETORNO (% ao ano) | | 204,45% | 223,25% | 232,57% | 237,86% |
| PAYBACK (se menor que 5 anos) | -0,51 anos | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.3 Simulação de Cenários

A simulação de Monte Carlo é uma metodologia que permite identificar possíveis situações e riscos para um negócio por meio de um programa que utiliza cálculos e amostragens aleatórias, análises de possíveis situações e gera resultados de acordo com as probabilidades.

Baseado nas projeções financeiras, utilizamos a simulação de Monte Carlo apresentada na tabela 3 abaixo para identificar possíveis situações e riscos para a Solumedi. Diferentes cenários foram avaliados utilizando a distribuição normal e a distribuição triangular. Os resultados demonstram VPL positivo e TIR atrativas de forma consistente.

Tabela 3: Simulação Monte Carlo

| | MIN | MÉDIA | MAX | Desv Padrão | Distribuição | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----------|-----------|-------------|------------------------------|-------------------------------|--------|------------|--|--|--|--|--------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|--|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--|---------|---------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|--|----------|---------|---------|-----------|-----------|
| Vendas Ano 1 | 582.400 | 782.400 | 982.400 | <===== | Pert (Min, Medio, Máx) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vendas Ano 5 | 3.085.415 | 3.629.900 | 4.174.385 | <===== | Triangular (Min, Medio, Máx) | % CUSTO VAR 64,40% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Custos Variáveis | | 50% | | 15% | <===== | Normal (média, desvio padrão) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Custo Fixo | 14.626 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Invest Inicial - Capex | 121.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TMA | 9,2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">VENDAS</th> <th colspan="5">Vendas Ano</th> <th rowspan="2">Vendas Ano 5</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>1º ano</th> <th>2º ano</th> <th>3º ano</th> <th>4º ano</th> <th>5º ano</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>782.400</td> <td>782.400</td> <td>1.494.275</td> <td>2.206.150</td> <td>2.918.025</td> <td>3.629.900</td> </tr> <tr> <td>Vendas</td> <td></td> <td>782.400</td> <td>1.494.275</td> <td>2.206.150</td> <td>2.918.025</td> <td>3.629.900</td> </tr> <tr> <td>(-) Custos Variáveis</td> <td></td> <td>246.719</td> <td>913.769</td> <td>1.126.576</td> <td>1.021.039</td> <td>1.873.798</td> </tr> <tr> <td>(-) Custos Fixos</td> <td>14.626</td> <td>14.626</td> <td>14.626</td> <td>14.626</td> <td>14.626</td> <td>14.626</td> </tr> <tr> <td>Lucro Operacional</td> <td></td> <td>521.054</td> <td>565.880</td> <td>1.064.948</td> <td>1.882.360</td> <td>1.741.476</td> </tr> <tr> <td>(-) Impostos</td> <td>30%</td> <td>156.316</td> <td>169.764</td> <td>319.484</td> <td>564.708</td> <td>522.443</td> </tr> <tr> <td>Fluxo Caixa Líquido</td> <td></td> <td>-121.000</td> <td>364.738</td> <td>396.116</td> <td>1.317.652</td> <td>1.219.033</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | VENDAS | Vendas Ano | | | | | Vendas Ano 5 | 1 | 1º ano | 2º ano | 3º ano | 4º ano | 5º ano | | 782.400 | 782.400 | 1.494.275 | 2.206.150 | 2.918.025 | 3.629.900 | Vendas | | 782.400 | 1.494.275 | 2.206.150 | 2.918.025 | 3.629.900 | (-) Custos Variáveis | | 246.719 | 913.769 | 1.126.576 | 1.021.039 | 1.873.798 | (-) Custos Fixos | 14.626 | 14.626 | 14.626 | 14.626 | 14.626 | 14.626 | Lucro Operacional | | 521.054 | 565.880 | 1.064.948 | 1.882.360 | 1.741.476 | (-) Impostos | 30% | 156.316 | 169.764 | 319.484 | 564.708 | 522.443 | Fluxo Caixa Líquido | | -121.000 | 364.738 | 396.116 | 1.317.652 | 1.219.033 |
| VENDAS | Vendas Ano | | | | | Vendas Ano 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 1º ano | 2º ano | 3º ano | 4º ano | | 5º ano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 782.400 | 782.400 | 1.494.275 | 2.206.150 | 2.918.025 | 3.629.900 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vendas | | 782.400 | 1.494.275 | 2.206.150 | 2.918.025 | 3.629.900 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Custos Variáveis | | 246.719 | 913.769 | 1.126.576 | 1.021.039 | 1.873.798 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Custos Fixos | 14.626 | 14.626 | 14.626 | 14.626 | 14.626 | 14.626 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lucro Operacional | | 521.054 | 565.880 | 1.064.948 | 1.882.360 | 1.741.476 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Impostos | 30% | 156.316 | 169.764 | 319.484 | 564.708 | 522.443 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fluxo Caixa Líquido | | -121.000 | 364.738 | 396.116 | 1.317.652 | 1.219.033 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NPV (VPL) | | 2.829.366 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIR | | 328% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.4 Análise de Riscos

A análise de risco consiste na verificação dos pontos críticos que possam vir a apresentar não conformidade durante a execução de determinado projeto ou atividade. A tabela 4 representa a matriz de riscos relacionados ao projeto da Solumedi, a qual demonstra impacto versus probabilidade caso ocorrência do risco bem como plano de resposta ao risco.

Tabela 4: Matriz de Riscos

| | Risco | Probabilidade / Impacto | Resposta ao risco |
|---|--|--|---|
| 1 | Perda de reputação devido má conduta de parceiros/ profissionais da saúde | Probabilidade: Baixa Impacto: Alto | Mitigar: Questionário deve ser preenchido pelo profissional que pretende ser parceiro. Avaliação prévia da reputação e assinatura do contrato. |
| 2 | Redução de ingresso caso melhore cenário econômico com aumento de adesão à planos de saúde | Probabilidade: Média Impacto: Médio | Mitigar: Fidelização de clientes através de ações de marketing. |
| 3 | Entrada de novos concorrentes oferecendo a mesma oferta e preço mais baixo | Probabilidade: Alta Impacto: Alto | Mitigar: Constante avaliação do mercado para avaliação de posicionamento de forma a direcionar ações de marketing, fidelização de clientes e preços competitivos. |
| 4 | Desintermediação do parceiro | Probabilidade: Média Impacto: Baixo | Eliminar: contrato imediatamente cancelado |
| 5 | Aumento de custo fixo reduzindo a margem | Probabilidade: Baixa Impacto: Médio | Mitigar: Efetuar controle de custos mensalmente, identificar e tratar possíveis desvios. |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5 Estratégia de Saída - Potencial Venda para Grandes *Players*

Como estratégia de saída, adotou-se a opção de venda da empresa para um grande *player* do mercado. Primeiramente se faz necessário mapear de maneira efetiva, todos os possíveis interessados na empresa os quais podem ser resumidos em dois grandes grupos: *Players* estratégicos e financeiros.

Players financeiros são possíveis compradores, como um *Private Equity*, *Family Office* ou alguma grande empresa procurando bons investimentos e boas oportunidades no mercado, independente de possíveis sinergias, procurando apenas o retorno no longo prazo por meio do crescimento da empresa. Esse tipo de *player* procura investir visando sempre um alto MOIC (Múltiplo Sobre Capital Investido - *Multiple of Invested Capital*) em seus investimentos e vale ressaltar que possíveis interessados apenas pelo potencial financeiro da empresa, vão procurar diminuir ao máximo o valor que será pago na transação, aumentando a possibilidade de lucro em um desinvestimento no futuro.

Já os *players* estratégicos são grandes *players* do mercado, como por exemplo grandes corporações nacionais ou internacionais, que podem ser competidores diretos, indiretos ou ter uma oferta complementar, que vão procurar por empresas que tenham sinergia, e possam agregar em seus planos de longo prazo. De maneira resumida, podemos dividir as motivações dos compradores estratégicos da seguinte forma: **Time (Acquihire)**: aquisição para trazer talentos e uma equipe específica; **Tecnologia e produto**: aumentar ou diversificar portfólio; **Base de clientes**: trazer nova

linha de receita, canal, geografias, segmentos de mercado ou modelo de negócio; **Estratégico ou defensivo**: consolidar a indústria. Evitar ou adiar a disrupção. Adiantar tendências. Não deixar ou antecipar o concorrente na hora de fazer movimentações. Verticalização versus Horizontalização;

Afim de identificar o melhor *player* para venda da empresa, é necessária uma análise do setor que podem estar inseridos os possíveis interessados na empresa, mas também revelam, em geral, onde os *founders* entendem que há a maior sinergia entre o que construíram, e o que já existe de mais consolidado no mercado bem como se valendo da construção e análise da cadeia de valor da empresa a ser vendida, para identificar possíveis compradores em toda a cadeia de valor do negócio procurando sinergia com cada *player*.

Outra maneira que pode ser utilizada é analisar transações comparáveis no mercado. Apesar de cada empresa ser única, algumas movimentações podem indicar tendências de mercado, que podem ser seguidas por outras empresas do mesmo setor. Ao entender as motivações e sinergias de uma transação específica, é possível identificar se outros *players* com atuação similar podem estar buscando fazer um movimento parecido (tabela 5).

Tabela 5: Valuation da Solumedi Piracicaba

| | |
|---------------|-----|
| Taxa desconto | 20% |
| Perpetuidade | 10% |

| Ano | Lucro Líquido |
|--------|---------------|
| 1 | 182.748,00 |
| 2 | 296.181,00 |
| 3 | 460.955,00 |
| 4 | 709.747,00 |
| 5 | 1.157.780,00 |
| VP (0) | 1.432.291,11 |

| | |
|-------------|---------------|
| VP PERP (5) | 12.735.580,00 |
| VP(0 PERP) | 5.118.143,97 |

| | |
|------------------|---------------------|
| VALUATION | 6.550.435,08 |
|------------------|---------------------|

Fonte: Elaborado pelos autores

Recomendações

Além das conclusões deste trabalho, definiram-se também algumas recomendações de melhorias para a Solumedi Piracicaba alinhadas com o resultado do modelo de decisão. São elas:

- Desenvolvimento de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) para melhorar o relacionamento com os clientes, aumentar o entendimento dos desejos e as suas necessidades e alavancar oportunidades de negócios trazendo assim maior recorrência ao negócio. Ao mesmo tempo, entende-se que o sistema de CRM pode ser de extrema importância para coletar mais dados sobre os clientes e com isto ter a disposição mais informações para o desenvolvimento de análises e modelos de inteligência de negócios.
- Investimento em sistemas de Inteligência de Negócios mais robustos (incluindo a coleta de informações, armazenamento e análise) para construir outros modelos de análise

descritiva (ex. dashboards para ajudar na gestão e tomada de decisão) e evoluir para modelos de análise preditiva e prescritiva.

- Criação de um programa de fidelização e de benefícios para aumentar a retenção e maior utilização da Solumedi pelos clientes.

6 CONTRIBUIÇÕES

O objetivo deste trabalho foi desenvolver um modelo para auxílio na tomada de decisão e análise para a seleção de estratégia de crescimento para a Solumedi Piracicaba. Para tanto, foram realizadas diferentes intervenções conforme descritas: análise descritiva da oportunidade e da situação, processo ETL e criação de análise com informações internas, estabelecimento de objetivo estratégico, definição das alternativas Estratégicas para atingimento do objetivo estratégico, modelamento das alternativas no modelo de decisão BOCR (Benefícios, Oportunidades, Riscos e Custos) utilizando a ANP (*Analytic Network Process*) no software SuperDecisions, validação do nível de confiabilidade de todas as comparações, análise dos resultados e desenvolvimento de recomendações. Entende-se que este processo beneficiará a empresa objeto de estudo (Solumedi Piracicaba) tanto em termos de entender melhor o seu negócio, mercado e oportunidades como também ajudá-la na tomada de decisão sobre estratégia, investimentos e foco de ação. Além das contribuições para o negócio analisado, este trabalho também aprofunda conceitos acadêmicos e práticos sobre modelos de tomada de decisão, seleção de estratégias, inteligência de negócios, a utilização de ferramentas de software (Tableau e SuperDecisions) para auxiliar gestores e de conceitos de finanças aplicados na análise de viabilidade projetos.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1981). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Delen, D., & Ram, S. (2019). Research challenges and opportunities in business analytics. *Journal of Business Analytics*, 1(1), pp. 2–12.
- Hastings, D.F. (2013). *Análise Financeira de projetos de investimentos de capital*. São Paulo: Saraiva.
- Liang, C., & Li, Q. (2008). Enterprise information system project selection with regard to BOCR. *International Journal of Project Management*, 26(8), pp. 810–820.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New York: Wiley
- Saaty, T. L. (2004), Fundamentals of the Analytic Network Process – Multiple Networks with Benefits, Costs, Opportunities and Risks. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(3). pp. 348-379.
- Saaty, T. L. (2005), *Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*, 1st ed., Pittsburgh: RWS Publications.
- Sharda, R., Delen, D., & Turbam, E. (2019). *Business Intelligence e Análise de Dados para gestão do negócio*. São Paulo: Bookman.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2021) Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), pp. 449-465.