



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

KELSSON COSTA ROCHA SAMPAIO

PLANO DE NEGÓCIO: CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR ABA

**João Pessoa
2025**

KELSSON COSTA ROCHA SAMPAIO

PLANO DE NEGÓCIO: CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR ABA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Dra. Ceres Grehs Beck

JOÃO PESSOA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

S192p Sampaio, Kelsson Costa Rocha Sampaio.

Plano de negócio: clínica multidisciplinar ABA . – 2025.
92 f. : il.

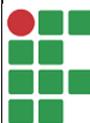
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de
Gestão - UAG.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ceres Grehs Beck.

1. Plano de negócio. 2. Gestão clínica. 3. Saúde suplementar. I
Título.

CDU 005.21(043)

Bibliotecário responsável: Thiago de Lima Silva



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 21/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 19 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

KELSSON COSTA ROCHA SAMPAIO

Matrícula 20162460048

PLANO DE NEGÓCIO: CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR ABA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **19/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, **19** de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ceres Grehs Beck (IFPB)

Orientador(a)

Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/08/2025 19:24:21.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/08/2025 19:39:18.
- Karoline Fernandes Siqueira Campos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/08/2025 20:06:50.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 751613
Verificador: f087c8094d
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico esse trabalho a minha esposa e ao nosso futuro

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa a superação de muitos desafios e a realização de um sonho. Por isso, meu primeiro pensamento de gratidão se eleva a Deus, por me dar força e permitir que eu concluísse esta etapa tão importante, mesmo diante de todas as adversidades.

Nesta jornada, o alicerce fundamental foi minha família. Agradeço à minha mãe e ao meu irmão por todo o apoio. Um agradecimento que transborda o coração é para minha esposa, Nathalia Maria. Você foi meu porto seguro, a força motriz que me impulsionou diariamente com seu apoio, incentivo e amor incondicional para que eu jamais pensasse em desistir. Te amo, meu amor!

O ambiente acadêmico foi igualmente essencial para esta conquista. Expresso minha sincera gratidão ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), por oferecer um ensino público, gratuito e de qualidade. Aos mestres e professores, que generosamente compartilharam seus conhecimentos, e aos meus colegas de curso, pelas trocas e pela jornada compartilhada, o meu muito obrigado.

Por fim, agradeço imensamente à minha orientadora, Professora Dra. Ceres Grehs Beck. Sua paciência, motivação e, principalmente, sua condução segura e seus valiosos ensinamentos foram cruciais para a construção deste trabalho. Sou grato por cada dúvida sanada e por toda a confiança depositada em meu potencial.

"Se você quer construir um navio, não chame as pessoas para juntar madeira ou lhes dê tarefas e trabalho, mas ensine-as a desejar a imensidão infinita do mar."

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

O presente trabalho aborda a crescente demanda por serviços especializados voltados ao Transtorno do Espectro Autista (TEA) no Brasil, impulsionada pelo aumento dos diagnósticos e pela maior conscientização social. Apesar de um ambiente regulatório favorável, que assegura a cobertura terapêutica, o setor ainda enfrenta desafios significativos, como a escassez de serviços qualificados e integrados. Essa lacuna assistencial se mostra especialmente crítica em cidades como João Pessoa, na Paraíba. Com o objetivo de responder a essa problemática, foi elaborado um plano de negócios detalhado, fundamentado na análise de mercado, no estudo da legislação vigente, em pesquisas científicas sobre a Análise do Comportamento Aplicada (ABA) e na estruturação de um modelo operacional e financeiro. O foco é a criação de uma clínica multidisciplinar especializada, com definição clara da proposta de valor, público-alvo, estratégias e viabilidade econômica. Para a elaboração do plano, utilizou-se a ferramenta PNBOX, desenvolvida pelo SEBRAE, como instrumento metodológico de estruturação. A análise identificou uma expressiva oportunidade de mercado, evidenciando uma demanda reprimida por terapias baseadas em evidências científicas. Como resultado, propõe-se a criação de uma clínica com foco em ABA, voltada ao atendimento de excelência a crianças e adolescentes com TEA, além de oferecer suporte integral às famílias. O plano comprova a viabilidade do empreendimento, que se propõe a preencher uma lacuna assistencial existente por meio de um serviço de alto impacto social e com potencial de sustentabilidade econômica. Conclui-se, portanto, que a implantação de uma clínica multidisciplinar de ABA em João Pessoa é uma iniciativa relevante e justificada, representando não apenas uma oportunidade de negócio em um setor em expansão, mas também uma resposta concreta a uma necessidade social urgente. A proposta visa promover qualidade de vida, autonomia e inclusão para indivíduos com TEA e suas famílias.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Transtorno do Espectro Autista. Gestão Clínica. Empreendedorismo Social. Saúde Suplementar.

ABSTRACT

This study addresses the growing demand for specialized services for Autism Spectrum Disorder (ASD) in Brazil, driven by an increase in diagnoses and greater social awareness. Despite a favorable regulatory environment that ensures therapeutic coverage, the sector still faces significant challenges, such as a scarcity of qualified and integrated services. This care gap is particularly critical in cities like João Pessoa, Paraíba. To address this issue, a detailed business plan was developed, based on market analysis, the study of current legislation, scientific research on Applied Behavior Analysis (ABA), and the structuring of an operational and financial model. The focus is on the creation of a specialized multidisciplinary clinic, with a clear definition of its value proposition, target audience, strategies, and economic viability. For the plan's development, the PNBOX tool, created by SEBRAE, was used as a methodological structuring instrument. The analysis identified a significant market opportunity, revealing a suppressed demand for evidence-based therapies. As a result, the creation of an ABA-focused clinic is proposed, aimed at providing excellent care to children and adolescents with ASD, as well as offering comprehensive support to their families. The plan demonstrates the venture's viability, which aims to fill an existing care gap through a service of high social impact and with potential for economic sustainability. It is therefore concluded that the implementation of a multidisciplinary ABA clinic in João Pessoa is a relevant and justified initiative, representing not only a business opportunity in an expanding sector but also a concrete response to an urgent social need. The proposal aims to promote quality of life, autonomy, and inclusion for individuals with ASD and their families.

Keywords: Business Plan. Autism Spectrum Disorder. Clinical Management. Social Entrepreneurship. Supplemental Health.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA	<i>Applied Behavior Analysis</i> - Análise do Comportamento Aplicada
ABF	Associação Brasileira de Franchising
ACF	Cuidado Centrado na Família
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA	Agência Nacional de Saúde e Vigilância Sanitária
AVD	Atividades de Vida Diária
CNAE	Código Nacional de Atividades Econômicas
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CVBA	Características, Vantagens, Benefícios e Atração
DUTs	Diretrizes de Utilização
FTE	<i>Full-Time Equivalent</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IRPJ	Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
Ltda	Sociedade Limitada
MEI	Microempreendedor Individual
OMS	Organização Mundial de Saúde
PIS	Programa de Integração Social
PTI	Plano Terapêutico Individualizado
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA	Transtorno do Espectro Autista

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO — RESUMO EXECUTIVO.....	14
1.1 Visão Geral do Negócio.....	15
1.2 Objetivos do Plano de Negócios.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Objetivos da Clínica.....	17
1.4 Público-alvo.....	18
1.5 Investimento inicial necessário.....	18
1.6 Justificativas.....	19
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	22
2.1 Nome da empresa.....	22
2.2 Atividades da empresa.....	22
2.3 Missão, visão e valores.....	24
2.4 Oportunidades de negócio e tendências de mercado.....	26
2.5 Estrutura jurídica e localização.....	27
2.6 Estrutura Organizacional.....	29
2.6.1 Organograma Empresa e Equipe Dirigente.....	30
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	32
3.1 Análise do Setor (Macroambiente).....	33
3.2 Análise de Mercado (Microambiente).....	35
3.3 Análise do Mercado Consumidor.....	37
3.4 Análise da Concorrência.....	41
3.5 Análise dos Fornecedores.....	43
3.6 Análise SWOT.....	45
3.7 Cruzamento da Matriz SWOT e Formulação de Estratégias.....	47
4. PLANO DE MARKETING.....	50
4.1 Estratégia do Produto (ou Serviço).....	50
4.2 Estratégia de Precificação.....	54
4.3 Estratégia de Promoção.....	56
4.4 Estratégia de Praça.....	57
4.5. Projeção de Vendas - mensal e anual.....	57
4.6 Plano para Aquisição e Retenção de Clientes.....	59
4.7 Posicionamento da Marca.....	60
5. PLANO OPERACIONAL.....	61
5.1 Descrição das Instalações.....	61
5.2 Layout Físico (Resumido).....	62
5.3 Funcionamento no Dia a Dia: Agendamentos, Triagem, Atendimento.....	63
5.4 Recursos Necessários (Equipe, Equipamentos, Softwares).....	65

5.5 Processos Internos e Fluxograma Simplificado.....	65
6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	67
6.1 Estrutura Legal e Tributária.....	67
6.2 Capital Social e Participação Societária.....	68
6.3 Viabilidade Econômico-Financeira.....	69
6.3.1 Projeção de receitas e despesas.....	70
6.3.2 Fontes de financiamento.....	71
6.3.3 Análise de viabilidade e retorno do investimento.....	72
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
7.1 Discussão dos Resultados e Estratégias de Longo Prazo.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

1. INTRODUÇÃO — RESUMO EXECUTIVO

O Brasil atravessa um momento de crescente conscientização sobre o Transtorno do Espectro Autista (TEA), impulsionado tanto pelo aumento da prevalência de diagnósticos quanto pela ampliação dos debates no âmbito público e científico. Dados do Censo de 2022, divulgados pelo IBGE, identificaram cerca de 2,4 milhões de pessoas com diagnóstico de autismo. No entanto, estimativas mais abrangentes apontam que esse número pode chegar a 6,9 milhões de indivíduos, evidenciando uma expressiva demanda reprimida por serviços especializados. Esse cenário configura, ao mesmo tempo, um desafio para a saúde pública e uma oportunidade estratégica para o desenvolvimento de empreendimentos com elevado impacto social.

A legislação brasileira, notadamente a Lei n.º 12.764/2012, que instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (Brasil, 2012), e as resoluções normativas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que garantem a cobertura ilimitada de terapias por planos de saúde, criaram um ambiente regulatório favorável. Contudo, o mercado de terapias para o neurodesenvolvimento ainda é marcado por desafios estruturais, como a fragmentação dos serviços, a dificuldade de credenciamento por parte das operadoras e a existência de “vazios assistenciais” em diversas regiões, incluindo a cidade de João Pessoa, Paraíba. Essa realidade impõe às famílias uma jornada desgastante em busca de atendimento qualificado, integral e baseado em evidências científicas.

Nesse contexto, a Análise do Comportamento Aplicada (*ABA, do inglês Applied Behavior Analysis*) destaca-se como uma das abordagens mais respaldadas por evidências científicas na promoção de habilidades sociais, comunicativas e na redução de comportamentos desafiadores em indivíduos com TEA. No entanto, sua eficácia está diretamente relacionada à aplicação consistente e à atuação integrada de uma equipe multidisciplinar coesa, capacitada para garantir intervenções individualizadas e baseadas em evidências.

É com base nesse cenário que se justifica a elaboração do presente plano de negócios. O projeto propõe a criação de uma clínica particular e multidisciplinar especializada em ABA, na cidade de João Pessoa, concebida para suprir a lacuna existente entre a crescente demanda e a limitada oferta de serviços qualificados. O objetivo central é estabelecer um centro de referência que ofereça intervenções terapêuticas de excelência para crianças e adolescentes com TEA, além de proporcionar suporte integral e humanizado às suas famílias, atuando como agente fundamental no processo de desenvolvimento.

A relevância deste projeto reside, portanto, em sua dupla natureza: por um lado, configura uma oportunidade de negócio viável e economicamente sustentável em um setor em franca expansão; por outro, responde a uma demanda social urgente, com o propósito de promover qualidade de vida, autonomia e inclusão plena de pessoas com TEA na comunidade.

1.1 Visão Geral do Negócio

Empreender, segundo Chiavenato (2012), consiste tanto na criação de novos negócios quanto na reinvenção de empreendimentos já existentes. Com base nessa perspectiva, a presente proposta visa à criação de uma clínica multidisciplinar de referência, especializada em Análise do Comportamento Aplicada (ABA), na cidade de João Pessoa–PB. O principal objetivo da clínica é promover o desenvolvimento integral de indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e outras condições do neurodesenvolvimento, por meio de intervenções fundamentadas em práticas baseadas em evidências, assegurando sua eficácia.

A equipe será composta por profissionais altamente qualificados, atuando em um ambiente terapêutico acolhedor, seguro e estimulante. A proposta surge da constatação de “vazios assistenciais” e da dificuldade de credenciamento junto às operadoras de saúde para serviços especializados em ABA, o que frequentemente resulta em atendimentos com qualidade variável.

Nesse contexto, a criação de uma clínica que se posicione como centro de excelência e que priorize o desenvolvimento integral dos pacientes representa uma resposta concreta a essa lacuna. Além de oferecer serviços abrangentes e de alto padrão, a iniciativa busca também contribuir para o fortalecimento da credibilidade da ABA. Ao integrar essa abordagem de forma coesa a um contexto terapêutico mais amplo e respaldado cientificamente, pretende-se mitigar questionamentos — inclusive em esferas jurídicas — quanto à sua efetividade e relevância frente a outras modalidades terapêuticas

A aspiração de ser uma “referência” e de focar no “desenvolvimento integral” transcende um mero *slogan*; representa uma resposta direta à crescente demanda por serviços de alta qualidade e à complexidade inerente ao Transtorno do Espectro Autista. A condição exige abordagens holísticas, que são melhor atendidas por equipes multiprofissionais, conforme indicado pela legislação que preconiza o tratamento individualizado e multiprofissional.

Para Dornelas (2017), o plano de negócios é importante desde o seu desenvolvimento, pois é através dele que o empreendedor começa a conhecer em mais detalhes como será, de fato, a sua futura empresa, pois além de ser uma ferramenta de gestão do empreendedor, auxilia a tomar

melhores decisões. O plano de negócios, segundo Chiavenato (2012) é um instrumento indispensável para definir os rumos atuais e futuros dos novos empreendimentos, pois orienta as melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Neste sentido, apresenta-se como uma ferramenta importante para que o empreendedor possa se planejar e se preparar para aproveitar as oportunidades e também driblar as ameaças que possam inviabilizar o negócio. As vantagens do Plano de Negócio estão explicadas na Figura 1:

Figura 1: Vantagens do Plano de Negócios



Fonte: Sebrae (2025)

Assim, a presente proposta busca entender e aplicar na prática a seguinte questão: **Como viabilizar e estruturar um plano de negócios de uma clínica multidisciplinar ABA?**, usando a ferramenta PNBOX, desenvolvida pelo SEBRAE como instrumento estrutural para o desenvolvimento do plano de negócios:

1.2 Objetivos do Plano de Negócios

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade da implantação de uma clínica multidisciplinar de referência em Análise do Comportamento Aplicada (ABA) com foco em indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o mercado e a viabilidade de implantação da clínica;
- Descrever os objetivos da clínica, constituição jurídica e organograma;
- Propor um Plano de Marketing;
- Propor um Plano Financeiro;

- Propor um Plano Operacional.

1.3 Objetivos da Clínica

Os objetivos fundamentais propostos para a clínica multidisciplinar com base na Análise do Comportamento Aplicada (ABA) são abrangentes e foram estruturados de forma a atender não apenas às demandas clínicas individuais, mas também às necessidades da comunidade e do setor profissional como um todo.

O foco principal está na oferta de um atendimento terapêutico de excelência, pautado em evidências científicas, por meio da aplicação da terapia ABA integrada a outras abordagens complementares, como psicologia, fonoaudiologia, terapia ocupacional e pedagogia ou psicopedagogia. Essa integração visa promover o desenvolvimento global dos pacientes, assegurando uma atuação interdisciplinar que respeite as particularidades de cada indivíduo atendido, especialmente crianças e adolescentes com transtornos do neurodesenvolvimento.

Do ponto de vista da gestão e da sustentabilidade organizacional, a clínica busca alcançar a viabilidade financeira no período estimado de 12 a 18 meses após o início das operações. A meta é estabelecer uma trajetória de crescimento sólido e sustentável, com aumento progressivo da receita já no primeiro ano de funcionamento. Tal objetivo está associado à implantação de práticas administrativas eficientes e à oferta de serviços especializados com alto valor percebido pelos usuários.

Outro objetivo central é consolidar-se como um centro de referência regional no atendimento a pessoas com necessidades específicas de intervenção comportamental e multidisciplinar. Para isso, a clínica pretende investir continuamente na qualidade dos serviços prestados, visando à excelência no cuidado e à elevada satisfação das famílias e responsáveis pelos pacientes, o que se refletirá na reputação institucional e na confiança da comunidade.

Além disso, reconhecendo a escassez de profissionais qualificados na área de ABA no Brasil, a clínica propõe-se a atuar como um polo formador, promovendo capacitações, treinamentos e parcerias acadêmicas que contribuam para o fortalecimento do campo profissional. Ao investir na qualificação contínua de terapeutas e outros especialistas, busca-se não apenas melhorar o padrão de atendimento local, mas também colaborar com o avanço da prática baseada em evidências no país.

Dessa forma, os objetivos delineados articulam o compromisso clínico, social, educacional

e gerencial da instituição, posicionando a clínica como um agente relevante tanto na transformação da realidade dos pacientes quanto no fortalecimento do setor de saúde e educação especializados.

1.4 Público-alvo

O público-alvo principal da clínica será formado por crianças e adolescentes com diagnóstico de Transtorno do Espectro Autista (TEA) e outras condições do neurodesenvolvimento, conforme classificação CID F84. O foco inicial de atendimento concentrar-se-á na faixa etária de 0 a 15 anos, período em que a demanda por intervenções é mais significativa e em que a aplicação precoce da Análise do Comportamento Aplicada (ABA) tende a gerar impactos mais positivos e duradouros no desenvolvimento.

Como público-alvo secundário, serão incluídas as famílias e os cuidadores desses indivíduos, que participarão de programas estruturados de orientação e capacitação. Essas iniciativas têm como objetivo promover a continuidade das estratégias terapêuticas no ambiente doméstico, favorecendo a generalização das habilidades adquiridas e fortalecendo o envolvimento ativo da rede de apoio no processo terapêutico.

A priorização da faixa etária de 0 a 15 anos é uma decisão estratégica, pois é onde a demanda por serviços é mais acentuada e onde a intervenção precoce com ABA pode gerar os maiores benefícios. Contudo, a clínica reconhece a existência de uma “escassez de profissionais habilitados para atender adultos com TEA”. Essa lacuna no mercado representa uma oportunidade futura de expansão dos serviços ou o desenvolvimento de um nicho especializado, à medida que a equipe for capacitada para essa demanda (ANS, 2023).

1.5 Investimento inicial necessário

O investimento inicial estimado para a implantação da clínica situa-se entre R\$ 150.000 e R\$ 350.000, com base em projeções do Sebrae para estabelecimentos da área da saúde e em custos específicos relacionados à aquisição de equipamentos voltados à Análise do Comportamento Aplicada (ABA) e à integração sensorial. Esse montante contempla despesas com reforma e adequação do imóvel, compra de mobiliário, aquisição de equipamentos terapêuticos, obtenção de licenças e alvarás, capital de giro inicial, além de ações de marketing para o lançamento da unidade.

Vale destacar que o valor total do investimento pode variar consideravelmente, a depender da localização escolhida, da dimensão da estrutura física e do padrão de acabamento pretendido,

fatores que influenciam diretamente os custos de implantação.

Os custos fixos mensais da clínica incluirão despesas com aluguel do imóvel, salários da equipe administrativa, contas de consumo (como água, energia elétrica e internet), seguros, além dos vencimentos fixos de profissionais contratados sob regime CLT. Já os custos variáveis — que flutuam de acordo com o volume de atendimentos — englobarão materiais médicos e terapêuticos consumíveis, bem como comissões pagas a profissionais que atuarem sob outros regimes de contratação.

Outros investimentos recorrentes incluem a depreciação de equipamentos e a realização de manutenções preventivas, necessárias para garantir a durabilidade e o pleno funcionamento dos recursos terapêuticos. Um componente de destaque no investimento inicial será a aquisição de equipamentos específicos para a sala de estimulação sensorial. De acordo com um projeto de aquisição voltado para essa finalidade, o custo estimado é de aproximadamente R\$ 22.644,35, abrangendo itens como estrutura de teto livre, circuito espumado, balanços, túneis, almofadões, coletes proprioceptivos e tapetes sensoriais.

O investimento nessa sala representa um diferencial estratégico, agregando valor significativo ao tratamento multidisciplinar oferecido. No entanto, também contribui para a elevação do custo inicial do projeto. Por essa razão, a previsão de um capital de giro robusto — estimado entre 10% e 15% do investimento total inicial — é essencial para garantir a liquidez da operação nos primeiros meses, especialmente diante dos prazos de repasse praticados por operadoras de saúde e convênios.

1.6 Justificativas

Chiavenato (2012) destaca que o ato de empreender, especialmente quando envolve propostas inovadoras ou inserções em mercados ainda inexistentes, está inevitavelmente associado a um sentimento de incerteza. O risco é inerente ao surgimento de qualquer novo empreendimento, sendo essencial, portanto, que haja justificativas sólidas que comprovem a viabilidade e a relevância do projeto em questão. No caso da proposta de uma clínica multidisciplinar com foco em Análise do Comportamento Aplicada (ABA) voltada ao atendimento de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), essas justificativas são múltiplas e refletem tanto a urgência social quanto às oportunidades de mercado.

Em primeiro lugar, destaca-se a alta prevalência de TEA no Brasil. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) apontam que aproximadamente 2,4 milhões de brasileiros foram diagnosticados com o transtorno, representando cerca de 1,2% da população

nacional. Contudo, especialistas indicam que esse número está subestimado, devido à existência de um expressivo contingente de casos não diagnosticados, o que amplia ainda mais o público potencial e reforça a necessidade de serviços especializados. Essa realidade configura um mercado em expansão contínua, impulsionado não apenas pelo crescimento demográfico, mas também pela crescente conscientização social e médica a respeito do TEA.

A demanda por terapias específicas e baseadas em evidências científicas, como a ABA, tem aumentado significativamente, sobretudo no âmbito da saúde suplementar. De acordo com o Relatório da Audiência Pública n. 36, promovida pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), operadoras de planos de saúde vêm enfrentando dificuldades para atender adequadamente à procura por esse tipo de intervenção terapêutica, especialmente para beneficiários com idades entre zero e 15 anos. Entre os anos de 2019 e 2022, foi registrado um crescimento expressivo no número de atendimentos voltados à psicologia e à terapia ocupacional, o que indica a urgência da ampliação da oferta desses serviços.

Do ponto de vista legal e regulatório, há um sólido respaldo institucional que fortalece a criação de iniciativas como a proposta. A Lei nº 12.764/2012, que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, assegura direitos fundamentais à população com TEA, incluindo o acesso a terapias adequadas (Brasil, 2012). Além disso, as Resoluções Normativas nº 539/2022 e nº 541/2022 (ANS, 2022) garantem a cobertura ilimitada de terapias essenciais pelos planos de saúde. No entanto, apesar dos avanços legais, a implementação ainda enfrenta desafios práticos, como a limitação de recursos financeiros, dificuldades operacionais, e a persistência da cobrança de coparticipações abusivas por parte de algumas operadoras.

Outro aspecto relevante refere-se à lacuna existente no mercado de prestação de serviços especializados voltados ao Transtorno do Espectro Autista (TEA). A escassez de profissionais qualificados na abordagem da Análise do Comportamento Aplicada (ABA), somada à morosidade e à complexidade dos processos de credenciamento junto às operadoras de saúde, evidencia um espaço significativo ainda pouco explorado. No setor público, essa carência torna-se ainda mais pronunciada, uma vez que a oferta de terapias baseadas em ABA no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) é praticamente inexistente. Esse cenário direciona a demanda para o setor privado, onde clínicas bem estruturadas e com equipes multidisciplinares qualificadas podem atender a uma necessidade reprimida e crescente.

Para além da viabilidade mercadológica, o projeto apresenta um expressivo potencial de impacto social. Ao oferecer um serviço de qualidade a uma população frequentemente marginalizada no acesso à saúde especializada, a clínica contribui de forma concreta para a

inclusão e o bem-estar de pessoas com TEA e de suas famílias. Esses indivíduos enfrentam, cotidianamente, desafios adicionais relacionados ao preconceito, à desinformação e à limitada oferta de serviços públicos adequados — fatores que reforçam a relevância social de empreendimentos voltados à atenção integral e humanizada dessa população.

A convergência entre a elevada prevalência de TEA, o subdiagnóstico persistente, a dificuldade dos sistemas de saúde — tanto públicos quanto privados — em atender à demanda existente, e a judicialização recorrente para garantir acesso às terapias, evidencia uma lacuna estrutural que necessita de soluções eficazes.

A clínica proposta apresenta-se, assim, como uma resposta concreta e estratégica a esse cenário, oferecendo um modelo de negócio orientado à eficiência, à qualificação profissional e à inclusão social. Trata-se de uma proposta que não apenas responde a uma necessidade mercadológica, mas que também busca promover justiça social e ampliar o acesso à saúde de forma ética, transparente e sustentável.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 Nome da empresa

Para o nome da clínica, sugerem-se opções como “IntegraTEA Clínica Multidisciplinar” ou “Caminhos do Comportamento ABA” (contudo além destas ideias preliminares, outros nomes podem ser analisados futuramente e também devem ser feitas buscas para verificar se tais marcas e nomes já foram registrados). O conceito da clínica será o de um centro de excelência em neurodesenvolvimento, com foco na aplicação da Análise do Comportamento Aplicada (ABA) de forma integrada e humanizada. O objetivo é promover a autonomia e a qualidade de vida de indivíduos com TEA, bem como às suas famílias. O ambiente físico da clínica será cuidadosamente projetado para ser acolhedor, seguro e estimulante, atendendo às necessidades sensoriais e comportamentais dos pacientes.

A escolha do nome e do conceito é fundamental para transmitir a especialização da clínica em tratamento de TEA e suas comorbidades através da ciência ABA, construindo confiança e expertise em um setor tão sensível e com alta demanda por serviços de qualidade. Um nome que evoca “integração” e “TEA” ou “comportamento” comunica de imediato a proposta de valor e o público-alvo, facilitando o reconhecimento da marca e sua diferenciação no mercado.

2.2 Atividades da empresa

Segundo orientações do *Child Behavior Institute of Miami (CBI of Miami)*, instituto voltado para a pós-graduação e especialização de profissionais que desejam atuar na orientação e formação de crianças com transtornos como o TEA, para ter sucesso e crescimento a clínica oferecerá um portfólio completo de serviços terapêuticos, todos fundamentados nos princípios da Análise do Comportamento Aplicada (ABA), a seguir explicados:

- Psicologia Clínica (com especialização em ABA) incluirá avaliação psicodiagnóstica, intervenção comportamental intensiva, manejo de comportamentos desafiadores e desenvolvimento de habilidades sociais e comunicativas. A atuação do psicólogo abrange a elaboração e aplicação de métodos e técnicas de pesquisa das características psicológicas, diagnósticos e intervenção em fatores determinantes da ação individual.

- Fonoaudiologia focada no desenvolvimento da comunicação verbal e não verbal, articulação, fluência, compreensão e pragmática da linguagem, com a aplicação consistente dos princípios ABA.
- Terapia Ocupacional com foco em Integração Sensorial e ABA trazendo uma abordagem para auxiliar na regulação sensorial, desenvolvimento de habilidades motoras finas e grossas, atividades de vida diária (AVDs) e adaptação de ambientes, utilizando equipamentos específicos de integração sensorial.
- Pedagogia e Psicopedagogia orientadas ao suporte educacional, desenvolvimento de habilidades acadêmicas, estratégias de aprendizagem, inclusão escolar e adaptação curricular.

Além dos serviços terapêuticos essenciais, a clínica oferecerá serviços complementares de alto valor agregado.

- Orientação e Treinamento Parental organizadas em sessões estruturadas e regulares para pais e cuidadores, ensinando-lhes os princípios da ABA e estratégias eficazes para generalizar as habilidades aprendidas no ambiente clínico para o cotidiano familiar. Este serviço é fundamental para a otimização do tratamento e para atender às propostas da ANS que sugerem a “continuidade do tratamento ABA por meio de atendentes terapêuticos membros da família, após treinamento pelo psicólogo especialista”.
- Grupos de Habilidades Sociais realizadas em sessões em grupo para promover a interação social e o desenvolvimento de habilidades de relacionamento em um ambiente estruturado e seguro.
- Workshops, Palestras e Eventos educativos para pais, cuidadores e educadores sobre temas relevantes relacionados ao TEA e à ABA.
- Avaliações diagnósticas e relatórios de progresso detalhados para que, na utilização de instrumentos padronizados, exista uma coleta de dados contínua para monitorar o desenvolvimento do paciente e ajustar o Plano Terapêutico Individualizado (PTI).

A oferta de treinamento parental e workshops constitui um elemento fundamental no modelo terapêutico da clínica. O sucesso da terapia ABA está intrinsecamente ligado à generalização das habilidades adquiridas para diversos contextos, especialmente o ambiente familiar. Assim, o treinamento dos pais não deve ser encarado como um serviço complementar, mas como uma componente essencial e integrada ao tratamento eficaz em ABA.

Essa abordagem potencializa os resultados terapêuticos, diminui a dependência exclusiva da intervenção clínica e promove o empoderamento das famílias, fortalecendo seu papel ativo no processo de desenvolvimento do paciente. Além disso, representa um diferencial competitivo

para a clínica e pode se configurar como uma fonte adicional de receita, contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento.

2.3 Missão, visão e valores

A definição da missão de uma organização é um dos elementos centrais de sua identidade institucional, sendo o ponto de partida para o desenvolvimento de suas ações e estratégias. Segundo Maximiano (2011), é fundamental distinguir entre os conceitos de "negócio" e "missão": enquanto o negócio refere-se ao que a empresa oferece em troca do capital do consumidor, a missão está relacionada ao valor que os produtos ou serviços geram para o cliente. Assim, a missão representa uma reflexão sobre o papel social da organização, as necessidades que ela se propõe a atender e os benefícios que proporciona ao seu público-alvo.

Complementarmente, Oliveira (2009) interpreta a missão como a materialização dos valores e crenças da empresa, refletidos em suas áreas de atuação e em seu posicionamento estratégico. Para o autor, a missão deve esclarecer qual é o negócio da organização, qual é a razão de sua existência e em quais atividades ela deve concentrar esforços no presente e no futuro. A partir dessas concepções, a missão da clínica proposta consiste em: "Promover o desenvolvimento integral e a autonomia de indivíduos com Transtorno do Espectro Autista e outras condições do neurodesenvolvimento, por meio de intervenções fundamentadas na Análise do Comportamento Aplicada (ABA) e de uma abordagem multidisciplinar de excelência, em constante parceria e transparência com as famílias".

No que se refere à visão organizacional, esta representa a direção estratégica que a empresa pretende seguir, funcionando como um referencial futuro desejado. De acordo com Tavares (2005), a visão possibilita a identificação de oportunidades futuras no negócio, promovendo o alinhamento dos esforços organizacionais em prol de sua realização. Bethlem (2009), por sua vez, argumenta que a construção da visão está fortemente baseada em metáforas e percepções individuais, que, embora limitadas, refletem a complexidade e a imprevisibilidade do ambiente organizacional.

Segundo Oliveira (2007), a visão traduz os horizontes percebidos pelos gestores ao longo do tempo, indicando aquilo que a organização pretende tornar-se. Machado (2009) reforça a importância do processo de formulação da visão, ressaltando que esse processo deve anteceder o planejamento estratégico, pois serve como guia para sua estruturação e aplicação. Nesse contexto, a visão da clínica está formulada como: "Ser a clínica de referência nacional em

atendimento ABA multidisciplinar, reconhecida pela qualidade de seus serviços, inovação terapêutica e impacto positivo e duradouro na vida de seus pacientes e da comunidade.”

Por sua vez, os valores organizacionais constituem o alicerce ético e cultural da empresa, orientando comportamentos, decisões e práticas cotidianas. Oliveira (2009) observa que os valores empresariais refletem um conjunto de crenças fundamentais que sustentam o processo decisório e moldam a identidade da organização. De maneira semelhante, Oliveira e Tamayo (2004), conforme citados por Miguel e Teixeira (2009), propõem uma estrutura composta por oito fatores de valores organizacionais: realização, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade. Tais valores, originados de crenças pessoais e sociais, têm a função de orientar condutas e garantir coerência nas ações institucionais.

Machado (2009) destaca que os valores são fundamentais na construção da missão e da visão organizacional, pois promovem o engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa e reforçam sua responsabilidade social. Além disso, Bethlem (2009) enfatiza que os valores, sejam individuais ou coletivos, influenciam diretamente a formulação das estratégias organizacionais, sendo parte integrante da cultura empresarial, entendida como o conjunto de práticas, costumes, normas, conhecimentos e comportamentos adquiridos socialmente. Em consonância, Oliveira (2009) argumenta que as decisões corporativas devem sempre estar alinhadas aos valores fundamentais da organização, assegurando consistência entre o discurso e a prática.

Com base nessas premissas, a clínica adotará os seguintes valores organizacionais:

1. Excelência Científica: Fundamentar todas as intervenções terapêuticas em evidências científicas robustas e nas melhores práticas da Análise do Comportamento Aplicada.
2. Humanização e Respeito: Proporcionar um atendimento centrado na pessoa, sustentado pela ética, empatia e respeito à singularidade de cada paciente e sua família.
3. Colaboração Multidisciplinar: Garantir a integração efetiva entre os profissionais da equipe terapêutica e a família, promovendo uma abordagem coesa e abrangente.
4. Inovação Contínua: Investir permanentemente em novas técnicas, tecnologias e metodologias que aprimorem a qualidade do atendimento e dos resultados terapêuticos.
5. Transparência: Estabelecer uma comunicação clara, honesta e aberta com todos os envolvidos no processo terapêutico, fortalecendo a confiança entre a clínica, os pacientes e suas famílias.

6. Impacto Social: Atuar de forma ativa na promoção da inclusão, da autonomia e da qualidade de vida da população com TEA e demais condições do neurodesenvolvimento.

Esses valores pretendem nortear a conduta organizacional, reforçando o compromisso da clínica com a excelência técnica, a responsabilidade social e o bem-estar dos indivíduos atendidos. Em conjunto com a missão e a visão institucional, eles constituem os pilares sobre os quais se fundamenta o posicionamento estratégico da organização no setor da saúde e da educação especializada.

2.4 Oportunidades de negócio e tendências de mercado

O mercado para uma clínica multidisciplinar especializada em ABA no Brasil apresenta robustas oportunidades de negócio, fundamentadas em diversas tendências e dados, conforme dados a seguir:

O Brasil conta com 2,4 milhões de pessoas diagnosticadas com TEA, conforme o Censo IBGE de 2022, representando 1,2% da população total. As estimativas de subdiagnóstico indicam que o número real de indivíduos no espectro é ainda maior, configurando um mercado em expansão contínua. A Unimed, por exemplo, reporta uma prevalência de 1 autista para cada 36 crianças em seu sistema, confirmando a tendência de aumento na identificação de casos.

Existe uma significativa “dificuldade para atender à demanda” por metodologias específicas como a ABA na rede suplementar de saúde. Adicionalmente, a terapia ABA é “praticamente inexistente” no SUS, criando um vácuo substancial no mercado, que pode ser preenchido por clínicas privadas especializadas.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), por meio das Resoluções Normativas 539/2022 e 541/2022, estabeleceu a obrigatoriedade de cobertura ilimitada para sessões de fonoaudiologia, terapia ocupacional e psicologia para pacientes com Transtornos Globais do Desenvolvimento (CID F84), incluindo o TEA. Embora existam desafios relacionados a custos e coparticipação, essa regulamentação impulsiona o acesso. A existência de um Projeto de Lei (PL-1321/2022) que busca estabelecer critérios para a aplicação da terapia ABA sinaliza um reconhecimento crescente da terapia no cenário legislativo.

Um aumento e maior conscientização sobre o TEA por parte das famílias e da sociedade em geral, aliada à busca por intervenções cientificamente comprovadas e eficazes como a ABA, gera uma demanda por clínicas especializadas e de alta qualidade.

O setor de saúde mental no Brasil está em crescimento. Dados do Instituto Cactus (2023) indicam que mais de 50% dos brasileiros relatam queixas associadas à ansiedade, e o Brasil está entre os países com maior prevalência global de transtornos de ansiedade. Embora o foco principal da clínica seja o TEA, este panorama mais amplo da saúde mental sugere uma demanda latente por serviços psicológicos e comportamentais que pode ser explorada a longo prazo, aproveitando a infraestrutura e a expertise já estabelecidas.

A oportunidade de negócio não se restringe somente ao aspecto quantitativo (o grande número de indivíduos com TEA), mas também ao qualitativo. A insatisfação das famílias com a cobertura dos planos de saúde, manifestada pela alta coparticipação e pela judicialização para garantir o acesso ao tratamento, bem como a escassez de profissionais qualificados, abrem espaço para uma clínica que ofereça um modelo de atendimento mais transparente, de alta qualidade e que, eventualmente, possa negociar termos mais favoráveis com os convênios ou oferecer pacotes mais atrativos para o atendimento particular.

2.5 Estrutura jurídica e localização

Considerando que a clínica contará com dois sócios fundadores e possui, como objetivo de longo prazo, o crescimento contínuo de seus lucros e a inclusão futura de novos parceiros e investidores estratégicos no quadro societário, a estrutura jurídica mais apropriada para o empreendimento é a de Sociedade Limitada (Ltda.). Esse modelo societário é o mais indicado por oferecer maior flexibilidade operacional e por não impor limite de faturamento anual, ao contrário do regime de Microempreendedor Individual (MEI), que restringe significativamente o potencial de crescimento do negócio. Além disso, a Sociedade Limitada possibilita a separação entre o patrimônio pessoal dos sócios e o patrimônio da empresa, limitando a responsabilidade de cada sócio ao valor de sua respectiva cota de participação no capital social. Tal característica representa uma proteção jurídica relevante em setores com alto grau de regulação, como o da saúde. Ademais, esse modelo permite alterações no quadro societário, com facilidade para entrada ou saída de sócios, conferindo maior dinamismo à estrutura organizacional à medida que o empreendimento se expande.

No que tange à escolha do regime tributário, de acordo com informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), clínicas de saúde são classificadas sob o Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 8630-5/03. Em função dessa classificação, tais estabelecimentos não são elegíveis ao regime do Simples Nacional. As

alternativas viáveis são os regimes de Lucro Presumido e Lucro Real, cada um com características próprias que impactam diretamente na gestão fiscal e financeira da empresa.

O regime de Lucro Presumido apresenta menor complexidade operacional e costuma ser vantajoso para empresas com margens de lucro elevadas e controle eficiente de despesas. Nesse modelo, os tributos são calculados com base em uma estimativa de lucro, independentemente do resultado real obtido. A alíquota do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) é de 15%, com adicional de 10% sobre o lucro que exceder R\$ 20.000,00 mensais (ou R\$ 60.000,00 por trimestre), e a da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) é de 9%. Já as alíquotas do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são, respectivamente, 0,65% e 3%, ambas aplicadas sobre a receita bruta.

Por outro lado, o regime de Lucro Real, embora mais oneroso em termos de obrigações acessórias e exigências contábeis, pode ser benéfico para clínicas que preveem elevados custos operacionais ou potenciais prejuízos fiscais. Neste regime, os tributos são calculados com base no lucro líquido efetivamente apurado, e as alíquotas de PIS (1,65%) e COFINS (7,65%) permitem compensação de créditos, o que pode gerar economia fiscal em determinadas situações.

Dado o estágio inicial do empreendimento, com investimentos reduzidos e capital de giro ainda limitado, recomenda-se a adoção do regime de Lucro Presumido. Essa escolha permite maior simplicidade na gestão tributária e contribui para a redução dos encargos fiscais durante a fase de abertura e consolidação da clínica, quando a previsão de receitas pode ainda ser incerta. Após o primeiro exercício fiscal, é essencial realizar uma reavaliação do regime tributário junto ao contador responsável, considerando o desempenho financeiro da empresa, as despesas efetivas e as metas de crescimento estabelecidas. A impossibilidade de adesão ao Simples Nacional impõe, desde o início, a necessidade de um planejamento tributário rigoroso e uma gestão financeira estratégica, que assegure a sustentabilidade econômica da clínica.

A definição da localização da clínica deve ser orientada por critérios estratégicos que favoreçam o acesso do público-alvo e a viabilidade operacional do negócio. Entre os principais aspectos a serem considerados estão: a proximidade com o transporte público, a disponibilidade de estacionamento, a segurança do entorno, a presença de áreas residenciais com predominância de famílias jovens, e a proximidade com instituições educacionais, centros médicos, clínicas especializadas e hospitais pediátricos e neuropediátricos - potenciais parceiros institucionais e fontes de encaminhamento.

Além desses critérios mercadológicos, por tratar-se de um estabelecimento de saúde com foco no atendimento infantojuvenil, é imprescindível observar os requisitos técnicos

estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), por meio da Resolução da Diretoria Colegiada n.º 50 (RDC 50/2002). Essa norma regulamenta o planejamento físico-funcional de estabelecimentos de saúde, impondo diretrizes detalhadas quanto à infraestrutura necessária. Entre os espaços obrigatórios destacam-se: consultórios específicos para Psicologia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional; salas de atendimento individual e em grupo; recepção e sala de espera com ambiente acolhedor; banheiros acessíveis, incluindo estrutura adaptada para Pessoas com Necessidades Especiais (PNE); copa/cozinha para funcionários; e áreas técnicas para armazenamento de materiais e insumos. Além disso, a clínica deve atender aos requisitos de ventilação e iluminação naturais ou artificiais adequadas, revestimentos de fácil higienização, bem como providenciar as licenças e registros junto à Vigilância Sanitária municipal e estadual, ao Corpo de Bombeiros e à Prefeitura local (alvará de funcionamento).

A complexidade dessas exigências impacta diretamente o custo de adequação do imóvel, o que torna o processo de escolha do local físico um dos mais críticos na fase de implantação. Em virtude dessas variáveis, ainda não há um imóvel definido para a instalação da clínica, sendo a decisão final condicionada à viabilidade técnica e econômica da adaptação do espaço escolhido às normas da ANVISA.

Considerando os critérios de localização estratégica e as exigências regulatórias, foram identificados três bairros prioritários para a instalação da clínica na cidade de João Pessoa, Paraíba: Manaíra, Bancários e Tambaú. Esses bairros foram selecionados por apresentarem infraestrutura consolidada, alta densidade demográfica de famílias com crianças e adolescentes, boa oferta de serviços públicos e privados, e proximidade com instituições de saúde e educação, além de serem pólos atrativos para parcerias institucionais com escolas, hospitais, clínicas especializadas e operadoras de planos de saúde.

2.6 Estrutura Organizacional

Segundo Andreolli (2016a, p. 92), a estrutura organizacional representa mais do que apenas um espaço de trabalho: ela é também um ambiente de atuação profissional, interação social, desenvolvimento de competências, aprendizado e atendimento a diferentes necessidades — sejam elas físicas, materiais, sociais ou psicológicas. Com base nessa visão, entende-se que a estrutura organizacional não deve apenas oferecer produtos ou serviços ao público-alvo, mas sim atender a um conjunto mais amplo de demandas. Isso inclui tanto os objetivos internos da organização quanto às necessidades dos colaboradores e clientes. Para que isso ocorra de

maneira eficaz, é fundamental enxergar a estrutura organizacional de forma integrada e estratégica. Investir em seu desenvolvimento de maneira assertiva pode se tornar um diferencial competitivo, contribuindo para a entrada no mercado, enfrentamento de desafios e a manutenção da sustentabilidade da organização.

2.6.1 Organograma Empresa e Equipe Dirigente

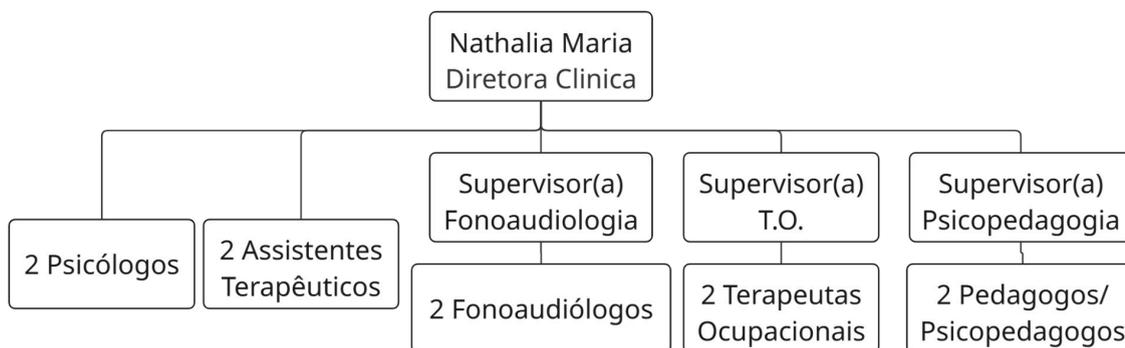
A composição da equipe dirigente representa um dos pilares centrais para a consolidação e o êxito da proposta da clínica multidisciplinar especializada em Análise do Comportamento Aplicada (ABA). A liderança institucional combina competências clínicas e administrativas especializadas, com vistas a assegurar tanto a excelência técnica dos serviços prestados quanto a viabilidade e a sustentabilidade organizacional do negócio.

A Direção Clínica ficará a cargo de Nathalia Maria da Silva Santos, psicóloga graduada, com especialização em Análise do Comportamento Aplicada (ABA) e certificação internacional como *Board Certified Behavior Analyst* (BCBA). Com quatro anos de experiência profissional dedicados à intervenção junto a indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA), Nathalia possui sólida prática na supervisão de equipes multidisciplinares e na elaboração e implementação de programas terapêuticos fundamentados em evidências científicas.

Sua motivação está profundamente alinhada à causa do autismo, refletindo-se no compromisso de estabelecer um centro de referência que combine excelência técnica, acessibilidade e impacto social significativo.

No plano operacional, conforme ilustra a Figura 2, a estrutura clínica inicial será composta por cinco núcleos terapêuticos, cada um vinculado a uma especialidade fundamental para o atendimento integral do público-alvo. A Diretora Clínica atuará diretamente na supervisão das áreas de Psicologia e Aplicação ABA. As áreas de Psicopedagogia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional contarão, cada uma, com um(a) supervisor(a) e dois(a) profissionais em fase final de formação ou já graduado(a), garantindo assim a composição de equipes interdisciplinares qualificadas e em constante aprimoramento.

Figura 2: Organograma Diretoria Técnica



Fonte: elaboração própria (2025)

A gestão administrativa e financeira ficará sob responsabilidade de Kelsson Costa Rocha Sampaio, profissional graduado em Administração de Empresas, com experiência consolidada em gestão de equipes, vendas, negociação e otimização de processos. Com oito anos de atuação no setor privado, seu ingresso na área da saúde é motivado pela convicção no potencial de impacto social do projeto e pela viabilidade econômica do empreendimento, desde que conduzido com estratégias sólidas de gestão e inovação.

A estrutura administrativa da clínica, conforme representada na Figura 3, será enxuta e eficiente, composta por uma equipe técnica responsável por setores-chave como Recursos Humanos, Recepção, Administração Financeira, Marketing e Vendas. A equipe contará inicialmente com um(a) assistente de Recursos Humanos, um(a) profissional de Vendas e um(a) recepcionista, compondo um modelo funcional voltado à agilidade operacional e ao controle de custos fixos, especialmente importante nos primeiros ciclos do negócio.

Figura 3: Organograma da Diretoria (Administrativa)



Fonte: elaboração própria (2025)

A combinação entre a expertise técnica da Direção Clínica e a experiência estratégica da Direção Administrativa configura um diferencial competitivo significativo, especialmente diante

da escassez de profissionais qualificados na área de ABA no Brasil. A presença de uma profissional certificada como BCBA na liderança clínica contribui não apenas para o aprimoramento da qualidade dos atendimentos, mas também para a atração de talentos e parceiros estratégicos que valorizam a atuação em um ambiente técnico, ético e inovador.

Essa qualificação técnica e gerencial representa um ativo estratégico valioso para o posicionamento da clínica no mercado, funcionando como um argumento sólido na captação de investidores e colaboradores, além de fortalecer a credibilidade institucional perante a comunidade e os órgãos reguladores.

3. ANÁLISE DE MERCADO

A pesquisa de mercado é um instrumento indispensável para as organizações que buscam compreender o ambiente em que estão inseridas e, a partir disso, identificar oportunidades, elaborar estratégias e mitigar possíveis ameaças. Segundo Hair Jr. et al. (2014), esse tipo de pesquisa tem como objetivo obter informações sobre os mercados com a finalidade de antecipar suas mudanças, fornecendo subsídios relevantes sobre aspectos políticos, econômicos, sociais, culturais, regulatórios e tecnológicos que podem impactar direta ou indiretamente os negócios.

Malhotra (2012) corrobora essa abordagem ao afirmar que a pesquisa de marketing envolve um processo sistemático e objetivo de identificação, coleta, análise e disseminação de informações relativas aos consumidores, à concorrência e às tendências do mercado, sendo fundamental para embasar decisões estratégicas.

Zikmund (2006) destaca que o valor gerencial da pesquisa de marketing está na sua capacidade de reduzir incertezas, auxiliando a tomada de decisão quanto à formulação de estratégias e táticas. Isso inclui identificar e avaliar oportunidades, selecionar mercados-alvo, planejar e implementar o composto de marketing e analisar o desempenho das ações adotadas.

De forma complementar, Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) apontam que a pesquisa de mercado, enquanto ferramenta do marketing, é responsável por levantar, analisar e disseminar informações que revelam o perfil do consumidor, incluindo seus hábitos, costumes, preferências, características socioeconômicas e intenções de compra.

Dessa forma, observa-se que a pesquisa de mercado constitui-se como um processo contínuo de obtenção e análise de informações que fundamentam decisões estratégicas, sendo

essencial para acompanhar as transformações do ambiente de negócios e responder de forma assertiva às demandas do mercado.

3.1 Análise do Setor (Macroambiente)

Pesquisa em dados secundários (de institutos e organismos confiáveis: IBGE, Ministérios, entidades de Classe, Associações etc.) para definir ramos de empresa que fazem parte do setor, tamanho do setor, potencial de crescimento. Taxa de crescimento do setor e o painel de conjuntura dos agregados econômicos.

Segundo o Instituto Cactus — entidade filantrópica e de direitos humanos, sem fins lucrativos, que atua de forma independente na promoção da saúde mental e na prevenção de doenças no Brasil —, o setor de saúde mental e terapias comportamentais no país é amplo e apresenta crescimento contínuo. Esse avanço tem sido impulsionado por uma maior conscientização da população e pelo aumento na prevalência de transtornos psicológicos.

De acordo com análise realizada pela instituição, mais de 50% dos brasileiros entrevistados relataram sintomas associados à ansiedade. O Brasil, inclusive, está entre os países com maior prevalência de transtornos de ansiedade no mundo, com cerca de 10% da população convivendo com essa condição, conforme dados da Organização Mundial da Saúde (OMS).

Embora o estudo não trate especificamente das terapias comportamentais, o panorama evidenciado aponta para uma demanda crescente e generalizada por serviços qualificados em saúde mental — o que reforça a relevância e a oportunidade de iniciativas clínicas que unam competência técnica e compromisso social.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que a taxa de escolarização da população com Transtorno do Espectro Autista (TEA) é de 36,9%, superior à da população geral, que é de 24,3%. Esse dado sugere uma maior concentração de indivíduos mais jovens com TEA, reforçando a necessidade de suporte educacional e terapêutico contínuo para esse público.

Paralelamente, o cenário mais amplo da saúde mental no Brasil — marcado por alta prevalência de transtornos como a ansiedade e pelo fato de que 55,8% dos entrevistados nunca buscaram ajuda profissional — aponta para uma demanda reprimida e uma oportunidade concreta de expansão para clínicas especializadas. Embora o foco inicial do empreendimento esteja voltado ao TEA, a expertise da equipe em Análise do Comportamento Aplicada (ABA) pode ser estendida a outros transtornos do comportamento.

A médio e longo prazo, a clínica poderá diversificar sua atuação, oferecendo suporte psicológico a familiares e cuidadores, bem como ampliando o escopo de atendimentos para outras condições relacionadas à saúde mental. Essa estratégia não apenas responde às necessidades crescentes da população, como também otimiza o uso da infraestrutura existente e valoriza o capital técnico acumulado.

O mercado de terapias para o Transtorno do Espectro Autista no Brasil apresenta um cenário de alto crescimento e dimensão considerável. O Brasil possui 2,4 milhões de pessoas diagnosticadas com TEA, conforme o Censo IBGE de 2022. Este número representa 1,2% da população total do país. É importante ressaltar que as estimativas sugerem que a quantidade real de pessoas com TEA pode ser ainda maior, devido aos desafios do subdiagnóstico, especialmente em populações mais vulneráveis e em regiões com menos recursos.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) registrou um "aumento expressivo nos atendimentos para beneficiários na faixa etária de zero a 15 anos em 2022, comparado a 2019, com ênfase em psicologia e terapia ocupacional". A partir de agosto de 2022, a revogação das Diretrizes de Utilização (DUTs) pelas RNs 539/2022 e 541/2022 da ANS resultou na obrigatoriedade de cobertura ilimitada para consultas e sessões de fonoaudiologia, terapia ocupacional e psicologia. Essa medida impulsionou significativamente a demanda por tratamentos e terapias para TEA.

O setor de saúde privada no Brasil encontra-se em processo de consolidação e retomada, com grandes grupos hospitalares redesenhando o cenário nacional por meio de fusões, aquisições e reestruturações. As projeções indicam uma retomada consistente do setor a partir de 2025, o que pode criar um ambiente de negócios mais favorável à entrada de novas clínicas e iniciativas especializadas. Esse contexto representa uma janela estratégica de oportunidade para empreendimentos inovadores, como clínicas voltadas à saúde mental e ao atendimento de indivíduos com TEA, especialmente quando aliadas a modelos de gestão eficientes e diferenciais técnicos consolidados.

O custo de uma sessão de terapia ABA é elevado, girando em torno de R\$ 250 por hora. Dado que o tratamento pode variar de 10 a 40 horas semanais, o custo mensal pode alcançar dezenas de milhares de reais. Para terapia multiprofissional com ênfase em ABA, com uma carga horária de 20 horas semanais, o custo estimado é de R\$ 12.000 por mês.

O mercado de terapias para TEA é um nicho de alto crescimento dentro do setor de saúde. A combinação do aumento da prevalência, da demanda não atendida e da regulamentação da ANS, apesar dos desafios de custo e coparticipação, cria um cenário de forte oportunidade. No entanto, o alto custo da terapia e as preocupações das operadoras com a "sobrevivência

financeira" indicam que a clínica precisará de uma estratégia de precificação e negociação muito bem definida, talvez focando em pacotes de serviços e na demonstração de resultados claros para justificar o investimento.

3.2 Análise de Mercado (Microambiente)

A presente pesquisa classifica-se como exploratória, tendo como finalidade a elaboração de um plano de negócios voltado à abertura de uma clínica multidisciplinar especializada em ABA, com foco no atendimento a crianças e adolescentes com transtornos do neurodesenvolvimento. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), pesquisas exploratórias são aquelas orientadas para gerar soluções práticas a problemas vividos pelos pais e pacientes, contribuindo para a transformação da realidade estudada.

Por se tratar de um mercado diverso, onde cada paciente tem uma necessidade de acompanhamento e desenvolvimento de capacidades em níveis completamente distintos, adotou-se uma abordagem qualitativa, por compreender que precisaríamos entender a percepção que profissionais atuantes e pais dos pacientes tem dos serviços ofertados e consumidos

Conforme argumentam Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), a abordagem qualitativa, por meio de entrevista permite que se acessem dados que não podem ser facilmente mensuráveis, pois são aspectos subjetivos e interpretativos da realidade social, o que é especialmente relevante em estudos voltados à área da saúde e comportamento humano.

Para a coleta de dados deste estudo, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. De acordo com Mattar (2001), dados primários são aqueles obtidos diretamente junto ao objeto de estudo, enquanto dados secundários referem-se a informações previamente coletadas e organizadas por outros autores ou instituições.

Neste trabalho, os dados primários foram levantados por meio de entrevistas não estruturadas, conduzidas com profissionais e proprietários de clínicas multidisciplinares atuantes na área de ABA, bem como com pais de pacientes. Essas entrevistas permitiram a obtenção de percepções práticas e experiências diretas, fundamentais para a compreensão do contexto real de atuação e dos desafios enfrentados no setor.

O objetivo dessas entrevistas foi compreender, sob a perspectiva empresarial, quem são os clientes ideais, quais os principais desafios enfrentados na gestão de clínicas com esse perfil, e quais estratégias têm sido adotadas para promover a sustentabilidade e a qualidade do atendimento. As entrevistas feitas com os pais foram orientadas para a percepção de valor e de aderência aos serviços adotados segundo o plano de atendimento do paciente. As informações

obtidas foram fundamentais para subsidiar a construção das personas, o mapeamento da jornada do cliente e a formulação da proposta de valor da clínica em estudo.

Paralelamente, foram analisadas fontes secundárias, como documentos públicos (IBGE, ANS, RDC/ANVISA), dados institucionais sobre políticas públicas para pessoas com deficiência, legislações específicas e referências bibliográficas sobre empreendedorismo e gestão de clínicas de saúde. Esses dados forneceram embasamento para a estruturação estratégica do plano, incluindo a definição do público-alvo, análise de mercado, projeções financeiras e escolha do modelo jurídico adequado.

A ferramenta PNBOX, desenvolvida pelo SEBRAE, foi adotada como instrumento estrutural para o desenvolvimento do plano de negócios. Essa plataforma organiza o plano em blocos temáticos – como Proposta de Valor, Clientes, Mercado, Canais de Relacionamento e Finanças – e permite a construção dinâmica e interativa do plano, alinhando teoria e prática empresarial. De acordo com informações do próprio SEBRAE, o PNBOX é voltado para empreendedores iniciantes e oferece um formato simplificado, que favorece a identificação de riscos e oportunidades.

A análise dos dados coletados foi conduzida por meio da integração entre métodos qualitativos e quantitativos, permitindo uma abordagem abrangente e alinhada aos objetivos do estudo. Os dados qualitativos possibilitaram uma compreensão aprofundada do contexto social dos clientes, seus anseios, percepções e experiências com serviços semelhantes. Essa etapa seguiu os princípios da pesquisa exploratória, conforme proposto por Marconi e Lakatos (2017), que destacam a importância de investigar fenômenos pouco estudados com o intuito de ampliar o conhecimento sobre eles.

Em paralelo, os dados quantitativos forneceram subsídios para a construção de projeções financeiras, simulações de faturamento, definição do plano de investimentos e estabelecimento de metas de captação e fidelização de clientes. Essa abordagem está alinhada à concepção de Creswell (2016, p. 17), segundo a qual a metodologia quantitativa é especialmente útil quando se busca quantificar dados e utilizá-los para embasar decisões de forma objetiva e estratégica.

Ainda, a pesquisa baseou-se no método indutivo, por meio do qual observações empíricas da realidade – como o comportamento de consumo de famílias com crianças autistas e a atuação de clínicas concorrentes – foram utilizadas como ponto de partida para a formulação de conclusões e estratégias. Conforme destaca Marconi e Lakatos (2003), o método indutivo parte da experiência para alcançar generalizações, sendo particularmente eficaz em estudos de campo com forte ligação à realidade prática.

A investigação foi delineada como um estudo de caso, centrado na análise da viabilidade

de abertura de uma clínica especializada em ABA no município de João Pessoa (PB). Segundo Menezes et al. (2019), o estudo de caso é um método apropriado para a análise aprofundada de uma unidade específica, permitindo uma compreensão abrangente e contextualizada do objeto de pesquisa.

Além disso, o trabalho incorporou uma pesquisa de campo, por meio da qual foram obtidas informações diretas sobre o público-alvo, o cenário concorrencial e potenciais parceiros institucionais. Essa abordagem empírica contribuiu para fundamentar as decisões estratégicas do projeto, conferindo maior robustez à análise da oportunidade de negócio.

A escolha do PNBOX, em detrimento de outras metodologias tradicionais de plano de negócios, justifica-se por sua flexibilidade, estrutura acessível e capacidade de adaptação à realidade de pequenos empreendimentos em fase de implantação. Conforme assinala Gil (2002), a pesquisa exploratória é particularmente útil em situações em que ainda há pouca familiaridade com o problema, sendo eficaz na formulação de hipóteses e delineamento de soluções. Para Gil (2010), o método indutivo também se destaca por sua adequação a estudos baseados na observação e na experiência prática, características presentes neste trabalho.

A partir da articulação entre dados coletados, base teórica e prática de mercado, esta pesquisa estruturou um plano de negócios consistente, fundamentado e viável, contribuindo para a avaliação estratégica da implantação de uma clínica especializada no cuidado infantojuvenil com base na Ciência ABA, considerando aspectos técnicos, legais, econômicos e sociais.

3.3 Análise do Mercado Consumidor

Com dito anteriormente, o mercado brasileiro de serviços para o TEA encontra-se em um ponto de inflexão, impulsionado pela confluência de duas forças transformadoras. Segundo relatório de Castro (2013) a primeira é um aumento estatisticamente significativo e amplamente reconhecido na prevalência de diagnósticos de TEA, um fenômeno que espelha tendências globais e que sugere a existência de uma população de até 6 milhões de pessoas com autismo no país, muitas ainda não diagnosticadas. A segunda força é a expansão paralela, e por vezes caótica, do mercado de saúde suplementar, que tenta absorver essa demanda crescente mediante um rápido, porém desordenado, crescimento de clínicas especializadas.

De acordo com Sousa et al. (2020), a percepção de pais e profissionais em relação à Análise do Comportamento Aplicada (ABA) é amplamente positiva, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de habilidades sociais em crianças com TEA. Essa constatação foi corroborada durante conversas realizadas com pais e aplicadores, nas quais também se

evidenciou uma lacuna importante: embora o mercado tenha se concentrado em expandir intervenções terapêuticas eficazes voltadas à criança — com forte predominância da ABA —, há uma negligência sistemática das necessidades complexas e urgentes do cuidador principal e da unidade familiar como um todo.

Esse “cliente invisível” — os pais, cuidadores e a estrutura familiar — representa, portanto, a próxima fronteira para a criação de valor e diferenciação competitiva no setor. A hipótese observada ao longo da pesquisa é que o verdadeiro sucesso e a sustentabilidade de uma clínica não residem apenas na excelência da intervenção infantil, mas na concepção e implementação de um modelo de cuidado holístico, que reconheça o bem-estar da família como produto final do processo terapêutico.

Para desenvolver uma proposta de valor eficaz, é imperativo ir além da demografia e compreender o perfil psicográfico do cliente-alvo: a família e, mais especificamente, o cuidador principal, que na maioria das vezes é a mãe. A literatura acadêmica e os relatos de campo oferecem um retrato detalhado da jornada emocional e prática dessas famílias, revelando um conjunto de dores, necessidades e desejos que o mercado atual frequentemente negligencia.

Segundo Silva, Castro e Macedo (2023) a jornada da família com TEA raramente é linear. Ela se inicia muito antes do diagnóstico formal, em uma fase de incerteza e angústia. Estudos descrevem este período como uma verdadeira “peregrinação por diversos serviços e profissionais”. Os pais, especialmente as mães, percebem sinais de desenvolvimento atípico, mas enfrentam dificuldades em ter suas preocupações validadas pelo ecossistema de saúde. A dificuldade em obter um diagnóstico claro, muitas vezes exacerbada pela “resistência dos profissionais em fornecê-lo”, gera um período de “postergação diagnóstica” que induz sentimentos profundos de impotência, frustração e desesperança nos pais.

Quando o diagnóstico finalmente é confirmado, ele se apresenta como uma verdadeira espada de dois gumes. Por um lado, oferece direção: um nome para os desafios enfrentados e um ponto de partida para a busca por intervenções terapêuticas. Por outro, funciona como um potente gatilho de desestabilização emocional. Como observado por Constantinidis, Silva e Ribeiro (2018), e vivenciado — muitas vezes de forma inconsciente — por mães entrevistadas, esse momento é frequentemente descrito como um processo de luto. Trata-se, nesse contexto, não da perda da criança real, mas da “criança saudável” ou idealizada, construída nas expectativas parentais.

A confirmação do diagnóstico de TEA impõe uma reestruturação profunda da vida familiar, exigindo a revisão de planos futuros, a redefinição de papéis parentais e a adaptação a uma nova e desafiadora realidade. Esse impacto emocional e social torna ainda mais evidente a

necessidade de modelos de cuidado que considerem não apenas a criança diagnosticada, mas toda a dinâmica familiar envolvida no processo.

Relatos de profissionais aplicadores revelam que muitos pais, especialmente mães, relatam uma sobrecarga significativa decorrente das constantes adaptações e do estado permanente de vigilância exigido no cuidado com seus filhos. Fávero e Santos (2005, p. 360) destacam que “o estresse familiar é elevado e está associado à intensidade dos comportamentos da criança, bem como à falta de apoio emocional e psicológico”. Estudos mais recentes indicam que até um terço das mães de crianças com autismo pode desenvolver transtornos psiquiátricos, como depressão, ansiedade generalizada e fobia social.

Esse quadro não configura apenas uma dificuldade circunstancial, mas sim uma crise de saúde mental amplamente documentada, que demanda uma resposta estruturada por parte dos serviços especializados. A sobrecarga parental é frequentemente descrita como um esgotamento físico e mental profundo, que leva à renúncia de projetos pessoais, profissionais e sociais — ampliando o sofrimento e fragilizando a rede de apoio da criança.

A sobrecarga financeira enfrentada por famílias de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) é intensa e multifacetada, configurando-se como um dos principais desafios no acesso e manutenção do cuidado especializado. De acordo com estudo realizado pelo Núcleo de Saúde do Centro de Gestão e Políticas Públicas do Insper, com financiamento da Fundação José Luiz Setúbal (FJLS), os custos diretos relacionados às terapias — essenciais para o desenvolvimento da pessoa com TEA — são elevados e geram um impacto expressivo no orçamento familiar.

Além da dimensão individual, há também implicações sistêmicas: os tratamentos voltados ao TEA têm se destacado entre os principais fatores de aumento das despesas das operadoras de planos de saúde, chegando, em alguns casos, a superar os custos associados a tratamentos oncológicos. Esses dados revelam não apenas a magnitude econômica do cuidado terapêutico no espectro autista, mas também a urgência de soluções sustentáveis, acessíveis e tecnicamente eficazes para atender a essa demanda crescente.

Para Oliveira et al. (2024), paralelamente, os custos indiretos advindos do conflito entre a necessidade de cuidado e a manutenção da carreira profissional têm efeitos profundos, sobretudo para as mães, que frequentemente precisam abandonar ou reduzir suas atividades laborais para gerenciar as demandas diárias das terapias e cuidados. Essa situação paradoxal implica que, no momento em que a família mais necessita de recursos financeiros para arcar com os custos elevados, sua capacidade de geração de renda é significativamente diminuída. Um reflexo dessa crise estrutural, conforme a pesquisa de FJLS, é a elevada taxa de judicialização para assegurar o

acesso aos tratamentos, com sucesso em aproximadamente 92% dos casos; embora isso beneficie individualmente as famílias, impõe um desgaste emocional e burocrático adicional, evidenciando a ineficiência do sistema em garantir acesso de forma justa e humanizada.

Além das pressões financeiras, Leontino e Rodrigues (2025) apontam o isolamento social como uma dimensão crucial dessa realidade. Famílias relatam experiências frequentes de incompreensão, estigma e exclusão, tanto no convívio social quanto no ambiente familiar ampliado. A rotina exaustiva de cuidados e a demanda contínua por terapias limitam significativamente o tempo disponível para lazer e para a construção de redes de apoio, contribuindo para o isolamento social e agravando quadros de ansiedade e depressão entre os cuidadores.

Essas três dimensões — financeira, emocional e social — interagem de forma complexa, formando um ciclo vicioso que compromete a qualidade de vida das famílias. Soma-se a isso o esforço desgastante em batalhas judiciais e a fragmentação do sistema de saúde, fatores que frequentemente impõem à mãe o papel de “gerente de caso” não remunerada, responsável por coordenar múltiplos profissionais, enfrentar burocracias escolares e lidar com as complexidades dos planos de saúde.

Esse peso administrativo, frequentemente subestimado, representa um ônus adicional que serviços eficazes devem considerar e buscar aliviar. O suporte na gestão do cuidado configura-se, portanto, como um diferencial fundamental, que vai além das intervenções terapêuticas e contribui diretamente para a sustentabilidade e o bem-estar das famílias envolvidas.

A necessidade mais profunda e desassistida do mercado não é apenas por mais horas de terapia para a criança, mas por um serviço que restaure o equilíbrio e o bem-estar da unidade familiar como um todo. Leontino e Rodrigues (2025) corroboram fortemente esta visão. As estratégias de superação mais eficazes descritas por famílias envolvem a busca ativa por redes de apoio, sejam elas de natureza informacional, emocional ou instrumental. A formação de grupos de pais que compartilham experiências semelhantes é citada como uma estratégia de enfrentamento "vital", um espaço de acolhimento e fortalecimento mútuo.

Segundo Oliveira, Schmidt e Pendeza (2020), ao inserirmos, principalmente as mães, e dermos autonomia para os parentes para que se sintam menos sobrecarregados, os benefícios são para a família na totalidade, não apenas para a criança. Portanto, oferecer esses serviços não é um “adicional” ou um “diferencial”, mas a resposta direta à necessidade mais crítica do consumidor. Adotar uma abordagem de Cuidado Centrado na Família (ACF), que envolve a família como parceira ativa no processo terapêutico, está associado a melhores resultados para a criança e a um maior engajamento familiar. O verdadeiro produto de uma clínica de vanguarda

não é a terapia ABA; é a restauração da saúde e da funcionalidade da família.

O foco intenso nas horas de terapia da criança torna as necessidades próprias da família - suporte para a saúde mental, orientação financeira, alívio do isolamento social - sistematicamente ignoradas pelo ecossistema de prestadores. Esta é a falha do mercado central que uma nova proposta de valor deve visar corrigir.

3.4 Análise da Concorrência

Na literatura, “concorrentes” são definidos como empresas ou organizações que atuam no mesmo setor ou mercado, disputando os mesmos clientes, recursos e participação de mercado ao oferecer produtos ou serviços similares que satisfazem as mesmas necessidades. O estudo dos concorrentes é um processo essencial para a coleta e análise de dados sobre um mercado específico, fornecendo embasamento para a identificação de oportunidades e desafios.

Autores clássicos da área oferecem perspectivas complementares sobre o tema. Kotler (2012), um dos mais influentes teóricos do marketing, aborda a concorrência como uma força central que pressiona os preços e impulsiona a necessidade de diferenciação, seja ela real ou psicológica. Ele classifica a concorrência em diferentes níveis, como a concorrência de marca (empresas com produtos e preços similares para o mesmo público), de setor (empresas no mesmo ramo) e de produto (empresas que fabricam itens que atendem à mesma necessidade geral). A análise da concorrência, segundo Kotler, é fundamental para que uma empresa possa se posicionar estrategicamente, defender sua participação de mercado e identificar os pontos fortes e fracos dos rivais para obter vantagens competitivas.

Michael Porter (1998), em sua influente teoria das Cinco Forças, expande a noção de concorrência para além da rivalidade direta entre empresas existentes. Para ele, a competição em um setor é moldada por cinco forças:

- Rivalidade entre concorrentes existentes: A disputa por posição entre as empresas que já atuam no mercado.
- Ameaça de novos entrantes: A possibilidade de novas empresas ingressarem no setor e acirrare a competição.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: produtos de outros setores que podem satisfazer a mesma necessidade do consumidor.
- Poder de barganha dos compradores (clientes): A capacidade dos clientes de pressionar os preços para baixo.
- Poder de barganha dos fornecedores: A capacidade dos fornecedores de aumentar os

preços dos insumos.

Essa abordagem mais ampla mostra que a concorrência não se limita apenas aos rivais diretos, mas inclui um ecossistema de forças que determina

O cenário competitivo para terapias de TEA no Brasil não deve ser visto como uma simples lista de empresas, mas como um ecossistema de provedores com falhas sistêmicas que criam uma oportunidade estratégica para um novo entrante posicionado na ética e na integração.

O Setor Público (SUS) atua como um concorrente indireto, cuja principal característica é a insuficiência crônica. A oferta de terapia ABA é descrita como escassa ou "praticamente inexistente", e o sistema de saúde como um todo luta para prover cuidado integral e coordenado. Essa falha estrutural não representa uma ameaça competitiva real, mas sim valida a necessidade do setor privado ao direcionar a demanda para ele.

As clínicas privadas tradicionais e os profissionais autônomos constituem os concorrentes diretos neste mercado. Entretanto, esse segmento é marcado pela fragmentação do cuidado, caracterizada pela atuação isolada de diferentes especialistas, sem comunicação efetiva ou planejamento integrado. Tal dinâmica resulta em um foco restrito na criança, enquanto a família permanece frequentemente "invisível" no processo terapêutico.

Além disso, o setor enfrenta uma crise de confiança motivada por práticas questionáveis. O modelo de "40 horas semanais" de terapia, comumente aplicado de maneira indiscriminada, é criticado por especialistas como um "incentivo perverso", carecendo de fundamentação científica sólida para todos os casos. Essa abordagem expõe vulnerabilidades éticas significativas. Soma-se a isso a ausência de padronização e fiscalização adequadas dos cursos de formação de curta duração, que contribuem para a proliferação de profissionais com qualificação insuficiente, agravando ainda mais a problemática do setor.

A alta taxa de judicialização contra planos de saúde é um sintoma claro dessa insatisfação do mercado. Estudos mostram que as famílias recorrem à justiça para garantir o acesso a tratamentos essenciais como fonoaudiologia, terapia ocupacional e psicologia, com uma taxa de sucesso superior a 90%. A idade média dos pacientes nesses processos é de cerca de seis anos, indicando que a luta pelo acesso começa cedo. Essa judicialização massiva não é apenas uma barreira de acesso, mas um poderoso indicador de que os clientes estão profundamente insatisfeitos com a recusa ou a qualidade dos serviços oferecidos pela rede credenciada e estão dispostos a lutar por um padrão de cuidado melhor.

Neste contexto, a ética e a transparência deixam de ser meros valores institucionais e se tornam a principal vantagem competitiva. Uma clínica que se posiciona explicitamente como ética, baseada em evidências, transparente em seus métodos e centrada na família não está

apenas sendo socialmente responsável; está explorando a maior fraqueza de seus concorrentes. Ao rejeitar o modelo único e intensivo em favor de Planos Terapêuticos Individualizados (PTI) e ao integrar a família como parceira no tratamento, a clínica atende diretamente às dores e à desconfiança do consumidor, construindo uma marca forte e resiliente.

O quadro 1, a seguir, mostra os concorrentes do negócios e compara os modelos de provedores deste tipo de serviço existentes com a proposta da Clínica “IntegraTEA”, destacando o promissor “oceano azul” estratégico para implantação da clínica proposta.

Quadro 1: Análise de Concorrentes

Característica	Clínica Proposta (IntegraTEA)	Clínica Incentivo	Clinica Alcance	Grupo Conduzir (Referência Nacional)
Foco Principal	TEA (0-15 anos), Multidisciplinar ABA	TEA (crianças)	TEA (adolescentes)	TEA (crianças, adol., adultos)
Serviços Oferecidos	Psicologia, Fono, TO, Pedag., Treinamento Parental, Sala Sensorial	Psicologia, Fono, TO	Psicologia, Fono	Psicologia, Fono, TO, Educação, Cursos
Diferenciais	Abordagem Integrada, Sala Sensorial de ponta, Treinamento Parental Estruturado, Foco em Resultados	Atendimento individualizado	Preço competitivo	Certificações de alto nível (BCBA-D, PRT), Cursos de formação
Preço Médio/Hora (Estimado)	R\$ 200-280 (depende do pacote)	R\$ 220-300	R\$ 180-250	N/A (modelo de referência, não preço)
Cobertura Convênio	Sim (com coparticipação)	Sim	Sim	Sim
Localização	João Pessoa, PB	João Pessoa, PB	João Pessoa, PB	São Paulo, SP
Maturidade Digital	Alta	Média	Baixa	Média

Fonte: elaboração própria (2025)

3.5 Análise dos Fornecedores

A decisão da ANS de determinar a cobertura ilimitada de terapias, embora bem-intencionada, gerou um paradoxo. Ao criar um modelo de receita claro e de alto volume baseado em horas de terapia faturáveis, a regulação incentivou a criação de clínicas focadas

primariamente em entregar e faturar essas horas. Serviços essenciais de apoio à família, como aconselhamento parental ou grupos de apoio, que são menos padronizados e possuem um caminho de faturamento menos claro, tornam-se uma preocupação secundária ou um centro de custo. A regulação, portanto, acabou por reforçar o modelo centrado na criança que falha em atender às necessidades holísticas da família.

Neste mercado inundado por novos provedores de qualidade variável, a diferenciação competitiva emergirá da qualidade demonstrável. As operadoras de saúde estão cada vez mais céticas devido a fraudes e práticas questionáveis, e as famílias arriscam perder uma “janela terapêutica” preciosa com tratamentos ineficazes. Portanto, uma clínica que possa comprovar sua excelência através da credenciação de seus profissionais, da adesão a modelos baseados em evidências e, crucialmente, do monitoramento e relato transparente dos resultados tanto da criança quanto da família, poderá se posicionar como um parceiro premium e de confiança para ambos os stakeholders.

Isso acaba por gerar uma dificuldade para conseguir abertura para comunicação entre a clínica e a Operadora de saúde, o que, a curto e médio prazo, pode significar um custo mais elevado para operação e absorção de parte dos custos pela clínica.

Apesar de as operadoras de saúde não serem necessariamente fornecedoras, é importante salientar que, com a determinação da ANS de cobertura total, precisamos ter uma atenção especial a esse ponto, pois, segundo relatado por empresários do setor, até 57% dos pacientes podem ser advindos dos Planos de Saúde. Os fornecedores estratégicos são cruciais para a operação e para a qualidade dos serviços da clínica e estão descritos no Quadro 2:

Quadro 2: Fornecedores estratégicos

Fornecedor	Justificativa
Profissionais Qualificados	A principal categoria de "fornecedores" são os profissionais especializados: psicólogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais e pedagogos/psicopedagogos com experiência e/ou certificação em ABA. A "falta de profissionais qualificados" é um desafio significativo no mercado, exigindo estratégias robustas de atração e retenção de talentos.
Equipamentos Terapêuticos	Fornecedores de materiais específicos para ABA (como kits de avaliação) e equipamentos para salas de integração sensorial.
Softwares de Gestão	Sistemas para agendamento, prontuários eletrônicos, gestão financeira e CRM (Customer Relationship Management). Exemplos incluem Odapp e Saúde Vianet
Serviços de Apoio	Incluem contabilidade especializada em saúde, assessoria jurídica (para questões de convênios e regulamentação), serviços de limpeza e segurança, e manutenção de equipamentos

Fonte: elaboração própria (2025)

A escassez de profissionais qualificados eleva a "equipe" ao status de fornecedor mais crítico. A clínica deve, portanto, investir em um plano robusto de recrutamento e retenção, que inclua não apenas remuneração competitiva, mas também benefícios, oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo e um ambiente de trabalho positivo. Essa gestão de talentos torna-se uma prioridade estratégica, garantindo a qualidade do atendimento e a sustentabilidade da clínica.

3.6 Análise SWOT

Com base na análise detalhada dos principais concorrentes e nas tendências de mercado, foi elaborada a seguinte Análise SWOT, que sintetiza o posicionamento estratégico da clínica diante de seu ambiente competitivo

A Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico consagrada, utilizada para sintetizar as análises dos ambientes interno e externo da organização. O termo SWOT é um acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Segundo Kotler e Keller (2012), seu objetivo é avaliar de forma integrada esses quatro fatores, permitindo que a empresa desenvolva estratégias que capitalizem suas forças, corrijam suas fraquezas, aproveitem as oportunidades e se protejam das ameaças.

A análise a seguir foi desenvolvida com base nos estudos de mercado (ambiente externo) e nas definições do modelo de negócio da clínica (ambiente interno) apresentados neste trabalho.

Ambiente Interno: Forças e Fraquezas

O ambiente interno engloba os fatores sob controle direto da clínica. As forças representam os atributos positivos e as competências distintivas que conferem vantagem competitiva à organização. A principal força está na equipe multidisciplinar altamente especializada em Análise do Comportamento Aplicada (ABA), com a possibilidade de contar com supervisão de profissionais certificados internacionalmente (BCBA), o que assegura um elevado padrão técnico e rigor científico nas intervenções.

Além disso, a infraestrutura moderna, especialmente a sala de integração sensorial de alta qualidade, configura um diferencial terapêutico concreto e relevante. O modelo de negócio, pautado em um atendimento humanizado e embasado em evidências científicas, aliado a um programa estruturado de treinamento parental, reforça a proposta de valor da clínica e consolida a confiança das famílias atendidas.

Por outro lado, as Fraquezas são as vulnerabilidades e limitações internas que precisam ser gerenciadas. Sendo uma marca nova no mercado, a clínica enfrentará o desafio de construir sua reputação do zero. O alto custo operacional e o significativo investimento inicial exigem uma

gestão financeira rigorosa para garantir a sustentabilidade nos primeiros meses. Adicionalmente, a dependência inicial de um número limitado de profissionais-chave pode criar uma vulnerabilidade em caso de rotatividade, sendo crucial a criação de um plano de retenção de talentos.

Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

O ambiente externo é composto por fatores incontroláveis que impactam o negócio. As Oportunidades são as tendências e eventos favoráveis que a clínica pode explorar. A principal oportunidade reside na alta e crescente prevalência do TEA no Brasil e na consequente demanda não atendida por terapias de qualidade. Este cenário é potencializado pela regulamentação da ANS, que garante a cobertura ilimitada para terapias essenciais, e pela maior conscientização da sociedade sobre a importância do diagnóstico e tratamento precoces. A existência de "vazios assistenciais" em diversas regiões também abre caminhos para expansão futura.

As Ameaças, por sua vez, são os desafios e eventos desfavoráveis que podem prejudicar o desempenho da clínica. O alto custo da terapia ABA e a elevada coparticipação exigida pelos planos de saúde representam barreiras financeiras para muitas famílias. A escassez de profissionais qualificados no mercado é uma ameaça constante à qualidade e à capacidade de expansão. A concorrência de clínicas já estabelecidas e a possibilidade de mudanças regulatórias futuras pela ANS (como a criação de novas DUTs) são fatores de risco que devem ser monitorados continuamente. Por fim, a percepção, em alguns contextos jurídicos, de uma suposta "falta de comprovação da superioridade" da ABA pode gerar desafios legais pontuais. O Quadro 3 sintetiza esta análise.

Quadro 3: Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe multidisciplinar altamente qualificada em ABA. • Supervisão por profissional com certificação BCBA. • Infraestrutura de ponta com sala de integração sensorial. • Modelo de atendimento humanizado e baseado em evidências. • Programa estruturado de treinamento parental. • Potencial para alta maturidade digital desde o início. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca nova no mercado, sem reputação inicial. • Alto custo operacional e investimento inicial elevado. • Dependência de um número limitado de profissionais-chave. • Desafios na negociação e gestão com convênios de saúde.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente prevalência e diagnóstico de TEA. • Alta demanda não atendida por terapias de qualidade. • Regulamentação favorável da ANS para cobertura de terapias. • Maior conscientização social e busca por tratamento. • Existência de "vazios assistenciais" em diversas regiões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo da terapia, limitando o acesso. • Elevada coparticipação e burocracia dos planos de saúde. • Escassez de profissionais qualificados em ABA no mercado. • Concorrência de clínicas já estabelecidas e profissionais autônomos. • Possíveis mudanças regulatórias futuras (DUTs, PAC). • Desafios legais pontuais sobre a superioridade da abordagem ABA.

Fonte: elaboração própria (2025)

3.7 Cruzamento da Matriz SWOT e Formulação de Estratégias

A mera identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é apenas o ponto de partida do planejamento estratégico. O verdadeiro potencial da Análise SWOT se revela no cruzamento sistemático desses fatores para a formulação de estratégias factíveis e eficazes. Esta abordagem, conhecida como Matriz TOWS, foi popularizada por Weihrich (1982) como um framework conceitual para alinhar os recursos internos da organização às condições do ambiente externo.

A partir do cruzamento dos fatores identificados na Matriz SWOT (no Quadro 3), foram delineados quatro grupos de estratégias para a clínica:

1. Estratégias Ofensivas (Forças + Oportunidades): Utilizam as forças internas para capitalizar as oportunidades externas.
2. Estratégias de Confronto/Ajuste (Forças + Ameaças): Utilizam as forças para se defender ou minimizar o impacto das ameaças externas.

3. Estratégias de Reforço (Fraquezas + Oportunidades): Aproveitam as oportunidades para corrigir ou fortalecer as fraquezas internas.
4. Estratégias Defensivas (Fraquezas + Ameaças): Ações que visam minimizar as fraquezas e evitar as ameaças simultaneamente.

A análise detalhada dessas interações estratégicas é fundamental para direcionar os planos de ação e superar os concorrentes de forma proativa.

Estratégia Ofensiva (FO): O principal vetor de crescimento da clínica deve ser a alavancagem de sua equipe altamente qualificada e infraestrutura de ponta para capturar a alta demanda não atendida no mercado. A ação prioritária é posicionar a clínica como um centro de excelência, utilizando o marketing de conteúdo para educar o mercado e construir parcerias estratégicas com médicos e escolas, que são os principais canais de encaminhamento. A regulamentação favorável da ANS deve ser usada como um argumento de venda, oferecendo suporte às famílias para navegar o processo e transformando um ponto de fricção em um diferencial de serviço.

Estratégia de Ajuste (ST): A principal ameaça à sustentabilidade do modelo de negócio é a escassez de profissionais qualificados, que pode inflacionar salários e dificultar a expansão. A força da clínica, representada pela supervisão de um profissional com certificação BCBA, deve ser utilizada para criar um programa interno de formação e retenção de talentos, tornando a empresa um polo atrativo para os melhores profissionais. Adicionalmente, o foco em práticas baseadas em evidências deve ser usado para gerar um dossiê de resultados concretos, que servirá como ferramenta de negociação com operadoras de saúde e como defesa contra desafios legais ou regulatórios.

Estratégia de Reforço (WO): A fraqueza de ser uma marca nova no mercado pode ser mitigada ao aproveitar a oportunidade da busca ativa por informação por parte das famílias. A realização de workshops e palestras gratuitas, focados em nichos específicos, pode acelerar a construção de reputação e gerar as primeiras "provas sociais" (depoimentos). Para superar a fraqueza do alto custo do serviço, a clínica deve aproveitar a cobertura garantida pela ANS para estruturar pacotes de terapia que modulem serviços cobertos e particulares, além de oferecer alternativas de financiamento para diluir o impacto financeiro nas famílias.

Estratégia Defensiva (WT): No cenário mais adverso, onde a fraqueza do alto custo operacional encontra a ameaça da alta coparticipação e concorrência, a clínica deve adotar uma postura defensiva. Para minimizar a dependência de profissionais-chave diante da escassez de mão de obra, pode-se criar uma rede de terapeutas parceiros autônomos, conferindo flexibilidade à operação. Para mitigar o risco de inacessibilidade financeira, é prudente diversificar o portfólio

com serviços de menor custo (workshops online, grupos de orientação), criando novas fontes de receita e uma base de clientes mais ampla.

O Quadro 4 apresenta a síntese do cruzamento da Matriz SWOT e as estratégias resultantes.

Quadro 4: Cruzamento da Matriz SWOT e Estratégias Derivadas

	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
	1. Equipe qualificada (BCBA) 2. Infraestrutura de ponta 3. Modelo humanizado/científico 4. Treinamento parental	1. Marca nova/sem reputação 2. Alto custo operacional 3. Dependência de talentos-chave 4. Dificuldade com convênios
OPORTUNIDADES (O) 1. Demanda crescente (TEA) 2. Regulamentação favorável (ANS) 3. Maior conscientização social 4. Vazios assistenciais	ESTRATÉGIAS OFENSIVAS (SO) • Posicionar-se como centro de excelência via marketing de conteúdo (S1, S3 + O1, O3) • Criar programa de parcerias com médicos e escolas (S1, S2 + O4) • Otimizar processo para convênios, usando a regulamentação como diferencial (S3 + O2).	ESTRATÉGIAS DE REFORÇO (WO) • Acelerar a construção de reputação com workshops gratuitos e foco em nichos (W1 + O1, O3). • Criar pacotes de serviço modulares e oferecer opções de financiamento para reduzir a barreira de custo (W2, W4 + O2).
AMEAÇAS (T) 1. Alto custo e coparticipação 2. Escassez de profissionais 3. Concorrência estabelecida 4. Mudanças regulatórias	ESTRATÉGIAS DE AJUSTE (ST) • Criar programa interno de formação e retenção de talentos (S1 + T2). • Gerar dossiê de resultados para negociar com convênios e se defender de desafios legais (S3 + T1, T4).	ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS (WT) • Desenvolver rede de terapeutas parceiros para flexibilizar a operação (W3 + T2). • Diversificar com serviços de menor custo (workshops online, grupos) para criar novas fontes de receita (W2 + T1).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4. PLANO DE MARKETING

O desenvolvimento de um plano de negócios robusto exige do empreendedor uma profunda compreensão dos fundamentos de marketing, uma vez que esta área funcional orienta as ações da empresa para a satisfação das necessidades e desejos de seus clientes. A estruturação de um plano de marketing eficaz, segundo Cobra (2009), é o processo de analisar oportunidades, definir objetivos, e delinear estratégias e táticas que direcionarão os produtos ou serviços da organização ao seu público-alvo.

Central para essa estruturação é o conceito do Composto de Marketing, ou Marketing Mix, consolidado por McCarthy (1960) e popularizado por diversos autores, que o descrevem como um conjunto de ferramentas táticas e controláveis. Essas ferramentas são comumente agrupadas nos "4 Ps": Produto, Preço, Praça (Ponto/Distribuição) e Promoção (Comunicação). Para Kotler e Keller (2012, p. 25), o composto de marketing é "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo". No contexto de serviços, como os de uma clínica terapêutica, esses elementos ganham contornos específicos que demandam uma abordagem estratégica detalhada.

A atividade empreendedora, por sua vez, transcende a simples aplicação de conceitos teóricos. Ela envolve iniciativa, gestão de riscos e tomada de decisão em cenários de incerteza. Conforme destacam Fernandez e Ribeiro (2012), uma das competências cruciais do empreendedor é a habilidade de planejar e executar a jornada entre a situação atual do negócio e os resultados almejados. Portanto, este capítulo detalha as estratégias de marketing que servirão como mapa para o lançamento, a consolidação e o crescimento da clínica no mercado.

4.1 Estratégia do Produto (ou Serviço)

No campo do marketing, "produto" é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou desejo do mercado (KOTLER; KELLER, 2012). Quando se trata de serviços, essa oferta é caracterizada por atributos como intangibilidade, inseparabilidade (produção e consumo simultâneos), variabilidade (qualidade depende de quem, quando e onde o serviço é prestado) e perecibilidade (serviços não podem ser estocados) (LOVELOCK; WIRTZ, 2011).

Dessa forma, a estratégia de serviço da clínica deve focar na tangibilização da qualidade por meio de processos bem definidos, na excelência da interação com o cliente e na personalização do atendimento para atender às necessidades reais e individuais de cada paciente e sua família, visando a máxima satisfação e a construção de um relacionamento de longo prazo.

Detalhamento do que será oferecido

A clínica oferecerá um portfólio abrangente de serviços terapêuticos, todos fundamentados nos princípios da Análise do Comportamento Aplicada (ABA) sob uma ótica multidisciplinar. O foco se dará em três públicos principais, que, embora distintos, podem consumir as diversas ofertas: pacientes (crianças e adolescentes), famílias (pais e cuidadores) e o mercado externo (profissionais e outras instituições). Os serviços foram agrupados conforme o seu público-alvo e objetivo estratégico, conforme detalhado no Quadro 5:

Quadro 5: Serviços Ofertados pela Clínica

Categoria de Serviço	Serviço Específico	Público-Alvo Primário
Terapias Individuais	Terapia ABA Intensiva e Individualizada	Crianças e adolescentes com TEA e outros transtornos do neurodesenvolvimento.
	Psicologia Clínica Comportamental	Pacientes da clínica e seus familiares.
	Fonoaudiologia Comportamental	Pacientes com demandas de comunicação e linguagem.
	Terapia Ocupacional com Integração Sensorial	Pacientes com disfunções de processamento sensorial e demandas motoras.
	Psicopedagogia	Pacientes com dificuldades de aprendizagem associadas ou não ao TEA.
Suporte Familiar	Treinamento e Orientação Parental	Pais, mães e responsáveis legais dos pacientes.
	Grupos de Habilidades Sociais	Pacientes com necessidade de desenvolver a interação com pares.
Formação e Mercado	Workshops e Treinamentos Externos	Profissionais da saúde/educação, estudantes, outras clínicas e pais/cuidadores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

- **Terapia ABA Intensiva e Individualizada:** Constitui a base do tratamento, focada no desenvolvimento de habilidades em comunicação, socialização, autonomia e na redução de comportamentos desafiadores. As sessões serão realizadas por psicólogos e terapeutas com formação sólida em ABA, sob a supervisão contínua de um profissional com certificação BCBA. A terapia ABA, ou Análise do Comportamento Aplicada, é uma

intervenção amplamente utilizada no tratamento de indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e outras condições relacionadas ao desenvolvimento, baseada em princípios científicos da psicologia comportamental.

- **Psicologia Clínica Comportamental:** Atendimento individual e em grupo, com foco em avaliação, psicodiagnóstico, manejo de comportamentos, e desenvolvimento de habilidades socioemocionais. O psicólogo clínico atua na área da saúde, examinando pessoas com problemas intra e interpessoais, de comportamento familiar ou social, ou distúrbios psíquicos, realizando diagnóstico e terapêutica com enfoque preventivo ou curativo.
- **Fonoaudiologia Comportamental:** Intervenção para o desenvolvimento da linguagem (expressiva e receptiva), Comunicação Alternativa e Aumentativa (CAA), e habilidades sociais de comunicação, com a aplicação de princípios comportamentais.
- **Terapia Ocupacional com Integração Sensorial:** Abordagem voltada para auxiliar na regulação sensorial, desenvolvimento motor, habilidades de vida diária e brincar. Serão utilizados equipamentos específicos de integração sensorial, como os listados em projetos de estimulação sensorial (estruturas de teto, balanços, túneis, coletes proprioceptivos). O terapeuta ocupacional atende pacientes para prevenção, habilitação e reabilitação, utilizando procedimentos específicos de terapia ocupacional.
- **Pedagogia/Psicopedagogia:** Suporte à aprendizagem, desenvolvimento de estratégias de inclusão escolar, e aprimoramento de habilidades acadêmicas e cognitivas. O pedagogo atua na promoção da aprendizagem e na gestão educacional.
- **Treinamento e Orientação Parental:** Sessões regulares e estruturadas para pais e cuidadores, ensinando-lhes os princípios da ABA e estratégias eficazes para generalizar as habilidades aprendidas no ambiente clínico para o cotidiano familiar. Este serviço é fundamental para o sucesso do tratamento e está alinhado às propostas da ANS de que o tratamento ABA pode ser continuado por membros da família após treinamento.
- **Workshops e Grupos de Habilidades Sociais:** Sessões em grupo para promover a interação social e o desenvolvimento de habilidades de relacionamento em um ambiente estruturado e seguro.

Diferenciais competitivos / inovação

A estratégia de diferenciação da clínica busca agregar valor percebido, justificar o investimento das famílias e superar as objeções de operadoras de saúde. Os principais diferenciais são:

- **Abordagem Multidisciplinar Integrada:** A equipe colaborará ativamente em reuniões de caso periódicas para alinhar os planos terapêuticos, garantindo uma visão holística e coesa do paciente, o que otimiza os resultados e o tempo das famílias.
- **Sala de Integração Sensorial de Alta Qualidade:** O investimento em equipamentos de ponta para a terapia de integração sensorial constitui um diferencial terapêutico tangível, crucial para a regulação de muitos indivíduos com TEA.
- **Programa de Treinamento Parental Estruturado:** Oferecimento de um currículo claro e acompanhamento contínuo para os pais, capacitando-os como co-terapeutas. Esta abordagem não apenas otimiza a generalização das habilidades, mas está alinhada às recomendações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) sobre a continuidade do tratamento no ambiente familiar.
- **Tecnologia na Gestão e Comunicação:** Implementação de um software de gestão clínica que inclui prontuário eletrônico, agendamento online e uma plataforma segura para compartilhamento de dados de progresso com os pais, oferecendo transparência e conveniência.
- **Supervisão Qualificada e Foco em Resultados:** Todos os programas ABA serão supervisionados por profissionais com certificação reconhecida (como BCBA ou equivalente), assegurando a fidelidade à ciência. A coleta e análise sistemática de dados objetivos gerarão relatórios de progresso detalhados, demonstrando a eficácia da intervenção e justificando o investimento.

Para comunicar o valor desses diferenciais de forma clara e persuasiva, será utilizada a Matriz CVBA (Características, Vantagens, Benefícios e Atração), conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6: Matriz CVBA - Clínica IntegraTEA

Característica (O que é?)	Vantagem (O que faz?)	Benefício (O que significa para o cliente?)	Atração (Por que o cliente deve escolher?)
Equipe Multidisciplinar Especializada em ABA	Oferece atendimento completo e integrado sob um mesmo teto, com profissionais de diversas áreas.	Otimização do tempo da família, tratamento coeso e alinhado, visão 360° do paciente.	"Solução completa e de alta qualidade para o desenvolvimento do seu filho, sem a necessidade de múltiplos deslocamentos."
Sala de Integração Sensorial de Ponta	Proporciona um ambiente terapêutico rico e adaptado às necessidades sensoriais individuais.	Melhora na regulação emocional e comportamental, maior engajamento nas terapias.	"Seu filho terá acesso a um espaço inovador e seguro, potencializando os resultados terapêuticos e o bem-estar."
Programa Estruturado de Treinamento Parental	Capacita pais e cuidadores a aplicar estratégias terapêuticas no ambiente doméstico.	Generalização das habilidades aprendidas, maior autonomia da criança, empoderamento da família.	"Sinta-se mais seguro e preparado para ajudar seu filho no dia a dia, acelerando o progresso e fortalecendo o vínculo."
Uso de Tecnologia (Software de gestão)	Otimiza agendamentos, comunicação e o acompanhamento do progresso terapêutico.	Facilidade, transparência e acesso rápido a informações do tratamento e da evolução do filho.	"Tenha conveniência e transparência na gestão do tratamento, focando no que realmente importa: o desenvolvimento do seu filho."
Foco em Resultados Mensuráveis	Coleta e análise sistemática de dados para monitorar o progresso e ajustar o plano terapêutico.	Evidência clara e objetiva do desenvolvimento, justificativa do investimento, segurança de que a terapia funciona.	"Tenha a certeza de que o tratamento está gerando resultados reais, com relatórios claros que demonstram cada avanço."

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4.2 Estratégia de Precificação

A estratégia de precificação, o "P" de Preço do composto de marketing, é um dos elementos mais críticos, pois impacta diretamente a receita da empresa e a percepção de valor do cliente (Kotler; Keller, 2012). As decisões de preço devem considerar custos operacionais, preços praticados pela concorrência e, fundamentalmente, o valor percebido pelo cliente. Para serviços de saúde de alto valor agregado, como a terapia ABA, uma estratégia de preços baseada em valor é a mais adequada, comunicando qualidade e expertise.

A política de preços da clínica será elaborada para equilibrar a sustentabilidade financeira do negócio com a acessibilidade para as famílias, considerando o alto custo e a intensidade horária do tratamento.

Política de Preços e Pacotes

Os preços serão definidos com base em pesquisa de mercado local e na qualificação da equipe, adotando uma estrutura de pacotes para oferecer previsibilidade de custos às famílias e de receita para a clínica.

- **Sessões Avulsas:** Destinadas a avaliações iniciais ou serviços pontuais, com valores alinhados à média do mercado regional (ex: Terapia Ocupacional, Fonoaudiologia).
- **Pacotes Terapêuticos:** A principal modalidade de comercialização, estruturada por carga horária semanal, conforme sugerido no Quadro 7.

Quadro 7: Estrutura de Pacotes de Serviços e Preços Estimados

Pacote	Carga Horária Semanal	Serviços Inclusos	Foco Estratégico	Preço Mensal Estimado
Essencial	10-15 horas	Sessões de ABA, com inclusão de 1 sessão semanal de Fono/TO. Supervisão e relatório de progresso.	Habilidades básicas de comunicação e interação.	R\$ 6.000 - R\$ 9.000
Intensivo	20-30 horas	Todas as terapias necessárias conforme plano terapêutico individualizado. Inclui sessões quinzenais de treinamento parental.	Desenvolvimento acelerado e manejo de comportamentos complexos.	R\$ 12.000 - R\$ 18.000
Premium	30-40 horas	Máxima intensidade terapêutica, com suporte adicional, possibilidade de visitas escolares (custo extra) e acompanhamento personalizado.	Generalização de habilidades para todos os ambientes e suporte integral à família.	R\$ 18.000 - R\$ 24.000
Treinamento Parental	4 horas	Sessões focadas exclusivamente em capacitar pais e cuidadores.	Empoderamento familiar.	R\$ 800

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em pesquisa de mercado.

Políticas de Desconto e Pagamento

Para flexibilizar o acesso aos pacientes, serão oferecidas as seguintes políticas de pagamentos:

- **Descontos:**
 - 5% de desconto para pagamento antecipado de pacotes trimestrais.
 - 10% de desconto para o segundo filho em tratamento.
- **Formas de Pagamento:**
 - Cartão de crédito (com opção de parcelamento em até 12 vezes, com juros da operadora).
 - Boleto bancário recorrente.
 - Transferência bancária (PIX).

Credenciamento com Convênios de Saúde

Um dos pilares da estratégia de acesso será o credenciamento com as principais operadoras de saúde que atuam na região. A clínica terá uma equipe administrativa preparada para oferecer

suporte completo às famílias no complexo processo de solicitação de autorização e reembolso junto aos convênios, explicando de forma transparente as regras de coparticipação e os limites de cobertura. Este suporte administrativo é, em si, um diferencial de serviço que visa mitigar a burocracia e o estresse financeiro das famílias.

4.3 Estratégia de Promoção

A estratégia de promoção, ou composto de comunicação, envolve a combinação de ferramentas utilizadas para comunicar o valor do serviço ao público-alvo e construir relacionamentos com os clientes (Kotler; Armstrong, 2007). Para uma clínica de saúde, a comunicação deve ser informativa, ética e focada em construir confiança e autoridade. A estratégia será dividida em canais online e offline.

Comunicação Online:

- Marketing de Conteúdo: Criação de um blog no site da clínica e perfis em redes sociais (Instagram e Facebook) com conteúdo de alto valor para o público-alvo: artigos sobre desenvolvimento infantil, dicas para manejo de comportamentos, vídeos explicando as diferentes terapias e "lives" com especialistas. O objetivo é posicionar a clínica como uma autoridade no assunto.
- Marketing de Busca (SEO e SEM): Otimização do site para mecanismos de busca (SEO) para que a clínica seja facilmente encontrada por pais que pesquisam por "clínica ABA", "tratamento para autismo" etc. Investimento pontual em anúncios pagos (Google Ads) para captar leads qualificados.
- Website Profissional: Desenvolvimento de um site informativo, com design responsivo, apresentando a equipe, os serviços, a estrutura e depoimentos de famílias (com autorização de imagem), além de um canal direto de contato e agendamento de avaliação.

Comunicação Offline:

- Marketing de Relacionamento e Parcerias: Construção de uma rede de encaminhamento por meio de visitas e parcerias estratégicas com médicos pediatras, neuropediatras, psiquiatras infantis, escolas e associações de pais de autistas.
- Eventos e Workshops: Realização de eventos gratuitos ou de baixo custo na clínica, como palestras sobre o TEA e workshops introdutórios sobre ABA para pais e

educadores, funcionando como uma "amostra" da qualidade do serviço e atraindo potenciais clientes.

- **Material Institucional:** Elaboração de materiais gráficos de alta qualidade (folders, cartões de visita) para serem distribuídos em consultórios de parceiros e em eventos.

4.4 Estratégia de Praça

A estratégia de Praça, também conhecida como Ponto ou Distribuição, refere-se a como a empresa torna sua oferta disponível para o mercado-alvo (Kotler; Keller, 2012). Para uma clínica, isso envolve tanto a localização física quanto os canais de acesso ao serviço.

- **Localização Física:** O ponto comercial será estrategicamente escolhido em um bairro de fácil acesso, preferencialmente próximo a eixos viários importantes, com boa oferta de transporte público e estacionamento. A segurança, a tranquilidade do entorno e a proximidade a áreas residenciais serão fatores decisivos. O espaço interno será projetado para ser não apenas funcional, mas também terapêutico, seguro e acolhedor, com salas de atendimento individuais, sala de integração sensorial, área de espera confortável para os pais e espaços administrativos.
- **Canais de Acesso e Atendimento:** O principal canal de prestação de serviço será presencial, na sede da clínica. Contudo, a "praça" também se estenderá aos canais digitais:
 - **Agendamento Online:** Através do software de gestão, os clientes poderão solicitar agendamentos e consultar a disponibilidade.
 - **Atendimento Híbrido:** O serviço de Orientação Parental poderá ser oferecido tanto presencialmente quanto por meio de plataformas de teleatendimento, oferecendo maior flexibilidade para as famílias.

4.5. Projeção de Vendas - mensal e anual

A projeção de vendas, também conhecida como previsão de demanda, é uma das etapas mais críticas do plano de marketing e do plano de negócios como um todo. Ela consiste em estimar a receita futura da empresa em um determinado período, servindo como alicerce para o

planejamento financeiro, a alocação de recursos humanos e materiais, e o estabelecimento de metas estratégicas (KOTLER; KELLER, 2012).

Para uma nova empresa de serviços, como a clínica proposta, essa projeção não se baseia em dados históricos, mas sim em um conjunto de premissas lógicas derivadas da análise de mercado, da capacidade operacional e da estratégia de marketing definida. As premissas centrais que fundamentam esta projeção são:

- **Capacidade Operacional:** Considera-se a capacidade máxima de atendimentos que a estrutura física (número de salas de terapia) e a equipe inicial de terapeutas podem oferecer, funcionando em horário comercial.
- **Taxa de Ocupação Gradual:** Assume-se uma premissa conservadora de que a clínica não operará em sua capacidade máxima desde o início. A projeção parte de uma taxa de ocupação de 30% no primeiro trimestre, crescendo progressivamente à medida que as estratégias de marketing ganham tração e a marca se consolida no mercado, atingindo 75% ao final do primeiro ano.
- **Estratégia de Preços:** A receita é calculada com base no preço médio por sessão/hora de R\$ 130,00, conforme definido no cenário conservador da estratégia de precificação, refletindo uma abordagem competitiva para a fase de penetração no mercado.

Com base nessas premissas, o Quadro 8 detalha a projeção de vendas em termos de horas de serviço e faturamento bruto para o primeiro ano de operação. Estes valores constituem o cenário realista que fundamenta toda a análise de viabilidade econômica do projeto.

Quadro 8: Projeção de Vendas e Faturamento (Ano 1)

Trimestre	Taxa de Ocupação Média	Total de Horas/Sessões Atendidas no Trimestre	Receita Bruta Trimestral (R\$)
1º Trimestre	30%	1.056	R\$137.280,00
2º Trimestre	45%	1.584	R\$205.920,00
3º Trimestre	60%	2.112	R\$274.560,00
4º Trimestre	75%	2.640	R\$343.200,00
Total Ano 1	-	7392	R\$ 960.960,00

Nota: Projeção baseada em um preço médio de R\$ 130,00 por hora/sessão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

É fundamental ressaltar que o alcance dessas metas de faturamento está diretamente condicionado à execução eficaz das estratégias de promoção (Seção 4.3) e do plano de aquisição e retenção de clientes (Seção 4.6). A capacidade da clínica de comunicar seu valor, construir

relacionamentos sólidos com a comunidade e com profissionais que realizam encaminhamentos, e prestar um serviço de excelência que garanta a satisfação e a continuidade do tratamento pelas famílias, será o fator determinante para transformar esta projeção em realidade.

4.6 Plano para Aquisição e Retenção de Clientes

A sustentabilidade do negócio depende de um plano estruturado tanto para atrair novos clientes (aquisição) quanto para manter os clientes existentes satisfeitos e engajados (retenção).

Estratégias de Aquisição de Clientes

A aquisição será gerenciada por meio de um funil de vendas claro:

- **Topo do Funil (Atração):** Gerar consciência da marca por meio das estratégias de promoção descritas no item 4.3 (Marketing de Conteúdo, parcerias com médicos e escolas). O objetivo é atrair famílias que buscam informações sobre o TEA.
- **Meio do Funil (Consideração):** Nutrir os leads atraídos com informações detalhadas no site, estudos de caso, workshops gratuitos e uma primeira consulta de avaliação. Nesta fase, a equipe administrativa e terapêutica trabalhará para tirar todas as dúvidas e demonstrar o valor da abordagem da clínica.
- **Fundo do Funil (Conversão):** Apresentar um plano terapêutico individualizado e uma proposta de valor clara. O suporte no processo com os convênios de saúde será um fator decisivo para a conversão.

Estratégias de Retenção de Clientes

A retenção em serviços de saúde está intrinsecamente ligada à qualidade do serviço e aos resultados percebidos.

1. **Excelência no Atendimento:** Garantir que cada interação, desde a recepção até a sessão terapêutica, seja positiva e acolhedora.
2. **Comunicação e Transparência:** Manter os pais constantemente informados sobre o progresso de seus filhos por meio de relatórios claros e reuniões periódicas. O acesso via software ao progresso é um pilar desta estratégia.
3. **Foco nos Resultados:** A demonstração contínua da evolução do paciente é o maior fator de retenção.

4. Engajamento Familiar: O Programa de Treinamento Parental é uma poderosa ferramenta de retenção, pois integra a família ao tratamento, aumenta sua percepção de valor e fortalece o vínculo com a clínica.
5. Construção de Comunidade: Promover eventos de socialização entre as famílias atendidas, criando uma rede de apoio e um sentimento de pertencimento.

4.7 Posicionamento da Marca

O posicionamento de marca é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar distinto e valorizado nas mentes do público-alvo (Ries; Trout, 1993). A marca da clínica será posicionada como um centro de excelência em terapia ABA, que combina rigor científico com acolhimento familiar.

Seguindo os dados levantados pelo PNBOX do Sebrae, a declaração de posicionamento que guiará todas as ações de marketing será:

“Para famílias de crianças e adolescentes com Transtorno do Espectro Autista que buscam um desenvolvimento real e uma melhor qualidade de vida, a [Nome da Clínica] é o centro terapêutico multidisciplinar que oferece intervenções baseadas na ciência ABA de forma integrada e humanizada, transformando o potencial de cada paciente em conquistas visíveis e empoderando a família para ser parte ativa desse processo.”

Este posicionamento será reforçado por todos os pontos de contato com o cliente: a qualidade da estrutura física, a expertise da equipe, a comunicação informativa e empática, e, acima de tudo, pelos resultados concretos alcançados pelos pacientes.

5. PLANO OPERACIONAL

O plano operacional constitui o desdobramento prático do projeto de negócio, detalhando a configuração espacial, os recursos humanos e materiais, os fluxos assistenciais e os sistemas de gestão necessários ao funcionamento cotidiano da clínica. Em consonância com as orientações metodológicas do Sebrae para elaboração de planos de negócio, essa seção especifica a localização, infraestrutura física, capacidade de atendimento, responsabilidades funcionais e os processos internos que viabilizam a prestação de serviços terapêuticos especializados (Sebrae, 2025).

5.1 Descrição das Instalações

A infraestrutura proposta para a clínica foi planejada com base em princípios de segurança sanitária, acessibilidade e adequação sensorial, de modo a favorecer contextos terapêuticos de baixo estresse e alto potencial de aprendizagem. O imóvel deverá ser preferencialmente situado em área de fácil acesso e visibilidade, com disponibilidade de estacionamento e proximidade a instituições escolares e centros médicos - critérios que favorecem tanto a captação de encaminhamentos quanto a conveniência para famílias.

A localização na cidade de João Pessoa será escolhida, preferencialmente, em área de fácil acesso, com boa visibilidade e estacionamento disponível, próxima a escolas e centros médicos, conforme os critérios estabelecidos na Seção 2.

A recepção será projetada como um ambiente acolhedor e regulador, equipado com mobiliário adequado para crianças e adultos, além de materiais sensoriais de caráter calmante, funcionando como uma zona de transição entre o espaço externo e as salas terapêuticas.

As salas de atendimento serão individualizadas, com um mínimo de cinco unidades inicialmente, climatizadas e com tratamento acústico parcial para garantir privacidade e minimizar estímulos concorrentes que possam interferir na concentração e na efetividade das sessões terapêuticas. Cada sala será configurada conforme a especialidade atendida — psicologia/ABA, fonoaudiologia, terapia ocupacional e pedagogia/psicopedagogia — contando com mobiliário adaptado e materiais didático-terapêuticos específicos.

A disposição dos ambientes e o padrão de acabamento obedecerão aos requisitos técnicos da Resolução RDC nº 50/2002 da ANVISA, com especial atenção à ventilação, iluminação, circulação e uso de materiais de fácil limpeza, assegurando a conformidade com normas vigentes

para estabelecimentos de saúde.

A sala de integração sensorial será um espaço específico, contendo equipamentos e dispositivos para intervenção em regulação e input sensorial (por exemplo: balanços, túneis, superfícies táteis e coletes proprioceptivos), conforme os recursos identificados no projeto e no orçamento (investimento estimado em R\$ 22.644,35 para o conjunto de equipamentos sensoriais). A concepção deste ambiente baseia-se em princípios de integração sensorial descritos por Ayres e em instrumentos de avaliação/planejamento sensorial (p.ex., Perfil Sensorial), de modo a permitir intervenções individualizadas e seguras.

Além disso, a planta arquitetônica contemplará banheiros acessíveis (PNE), copa/cozinha para equipe, depósito organizado para materiais e insumos, e áreas destinadas a atividades grupais (treinos de habilidades sociais e workshops). A adoção de materiais e soluções que reduzam sobrecarga sensorial (cores suaves, iluminação controlável, superfícies com baixo brilho) segue recomendações contemporâneas de desenho de ambientes amigáveis para pessoas com TEA.

5.2 Layout Físico (Resumido)

O layout será orientado para otimização do fluxo (paciente → triagem → avaliação → terapias → retorno) e para minimizar deslocamentos que gerem estresse. A organização espacial prevista inclui:

- Entrada e recepção: balcão de atendimento, área de espera segmentada (pais/crianças) e espaço de transição sensorial;
- Zonas de terapia: salas individuais dispostas para reduzir ruído e interferências visuais; a sala de integração sensorial será localizada em posição a garantir segurança e facilidade de supervisão;
- Áreas comuns: sala multiúso para grupos e workshops, com mobiliário modular;
- Áreas de apoio: copa, sanitários acessíveis e depósito de materiais.

O design ambiental adotará paleta cromática neutra, opções de iluminação dimerizável e elementos que possibilitem adaptação conforme o perfil sensorial do paciente — medidas que estão associadas à diminuição da sobrecarga sensorial e à melhoria da experiência terapêutica. Estudos recentes de revisão sobre o ambiente construído e pessoas com TEA enfatizam o papel do design na redução de estímulos aversivos e no aumento do bem-estar e funcionalidade dos espaços.

5.3 Funcionamento no Dia a Dia: Agendamentos, Triagem, Atendimento

O funcionamento cotidiano será estruturado em protocolos padronizados para garantir continuidade clínica, qualidade de registro e escalabilidade operacional. Componentes centrais incluem:

- Agendamento: uso de sistema de gestão clínica integrado (prontuário eletrônico, agenda online e módulo de faturamento) para reduzir erros de marcação, permitir autorizações junto a convênios e oferecer múltiplos canais de contato (telefone, WhatsApp, portal).
- Triagem inicial: coleta sistemática de dados sociodemográficos, queixas principais e histórico prévio, com aplicação de instrumentos padronizados quando indicado; a triagem orientará o encaminhamento para avaliação multidisciplinar.
- Avaliação diagnóstica: avaliações clínicas realizadas por equipe multidisciplinar (psicólogo especialista em ABA/BCBA quando disponível, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional, pedagogo/psicopedagogo), visando formular um Plano Terapêutico Individualizado (PTI) com metas operacionais, indicadores e métodos de coleta de dados. A avaliação seguirá procedimentos de mensuração e monitoramento próprios da Análise do Comportamento Aplicada (definição operacional de comportamentos, coleta contínua de dados e análise gráfica).
- Implementação do PTI: sessões agendadas conforme intensidade prescrita; uso consistente de procedimentos baseados em evidências (princípios da ABA integrados às práticas específicas de fonoaudiologia, terapia ocupacional e pedagogia).
- Capacitação parental: oferta regular de treinamento e supervisão para cuidadores (parent training / parent-mediated interventions), estratégia com evidência de redução de comportamentos-problema e de melhoria na generalização de habilidades quando conduzida de forma estruturada. Revisões e ensaios randomizados indicam efeito positivo de programas estruturados de treinamento parental em redução de problemas comportamentais e em ganhos funcionais.
- Monitoramento e revisão: coleta contínua de dados por sessão (frequência, duração e índices comportamentais), relatórios periódicos à família e reuniões multidisciplinares para ajustes do PTI (prática alinhada ao ciclo de avaliação-intervenção-reavaliação preconizado em ABA).

A capacidade operacional da clínica foi calculada com base nas seguintes premissas:

- Horário de Funcionamento: Segunda a sexta, das 08:00 às 18:00 (10 horas/dia).
- Dias Úteis (média): 22 dias/mês.

- Salas de Atendimento: 5 salas.
- Taxa de Ocupação Efetiva: 75% (considerando intervalos, faltas e atividades não clínicas).

Com base nessas premissas, a capacidade máxima de atendimento da clínica é de 825 sessões por mês, o que corresponde a aproximadamente 103 pacientes ativos, considerando uma média de 8 sessões mensais por paciente.

Para suprir essa demanda, a equipe será dimensionada conforme o Quadro 9, que utiliza o conceito de *Full-Time Equivalent* (FTE). Neste conceito, 1,0 FTE equivale a um profissional atuando em regime de tempo integral. Segundo estudo da Solides (2025), empresa especializada em gestão de pessoas e departamento pessoal, o FTE é uma métrica que padroniza a carga horária de trabalho ao comparar as horas efetivamente trabalhadas por colaboradores — sejam eles integrais, parciais ou temporários — com uma jornada padrão de tempo integral.

Essa métrica auxilia gestores e profissionais de Recursos Humanos a compreender a real capacidade produtiva das equipes, planejar contratações ou ajustes de forma eficiente, equilibrar a carga de trabalho e reduzir custos operacionais.

Para calcular o dimensionamento da Equipe Técnica e Administrativa, seguimos o $FTE = (\text{Horas trabalhadas pelo colaborador no período}) \div (\text{Horas padrão de uma jornada integral})$. Ou seja, com uma jornada padrão de 40 h/semana, um colaborador que trabalha 20 h representa 0,5 FTE. Já alguém que trabalha 44 h equivale a 1,1 FTE, conforme explicitado no Quadro 9.

Quadro 9: Dimensionamento da Equipe Técnica e Administrativa (Estimativa FTE)

Função	FTE Sugerido	Observações
Técnico/Aplicador ABA	3.5	Responsável pelo maior volume de sessões diretas.
Fonoaudiólogo(a)	1.0	Atendimento especializado em comunicação e linguagem.
Terapeuta Ocupacional	0.6	Foco em habilidades de vida diária e integração sensorial.
Psicólogo(a) Clínico(a)	0.6	Avaliações, orientação familiar e casos complexos.
Pedagogo(a)/Psicopedagogo(a)	0.3	Suporte ao desenvolvimento de habilidades acadêmicas.
Supervisor(a) Técnico(a)	0.5	Supervisão clínica, elaboração de PTIs e garantia

(BCBA)		de qualidade.
Recepção e Agendamento	1.0	Gestão do fluxo de pacientes e comunicação.
Faturamento e Financeiro	0.6	Gestão de convênios e pagamentos.
Total Estimado	8.1 FTE	Equivalente a 9-10 profissionais em regimes diversos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5.4 Recursos Necessários (Equipe, Equipamentos, Softwares)

A composição inicial prevê uma equipe multidisciplinar com papéis claramente definidos: direção clínica (profissional com certificação BCBA / especialista em ABA quando possível), psicólogo clínico com atuação em ABA, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional (com experiência em integração sensorial), pedagogo/psicopedagogo, assistente administrativo/recepção, profissionais para faturamento e um responsável financeiro/administrativo. A definição de carga horária, supervisão técnica e rotinas de supervisão clínica garantirá a fidelidade técnica das intervenções e a formação contínua da equipe.

Além do mobiliário administrativo e do equipamento de informática (computadores, impressoras, roteadores), são necessários materiais terapêuticos específicos: kits de avaliação comportamental, material lúdico estruturado para ensino de habilidades, material fonoaudiológico e equipamentos para sala de integração sensorial (conforme orçamento). A seleção de fornecedores e a política de manutenção preventiva serão formalizadas no plano de compras para assegurar segurança e conformidade.

A adoção de um Sistema de Gestão Clínica (prontuário eletrônico com módulo de agenda, faturamento e geração de relatórios), plataforma de teleatendimento para sessões remotas quando indicado e ferramentas de comunicação interna para coordenação de casos. Sistemas comerciais nacionais e/ou adaptações locais deverão ser avaliados segundo critérios de segurança de dados (LGPD), usabilidade e interoperabilidade com bancos de dados de convênios.

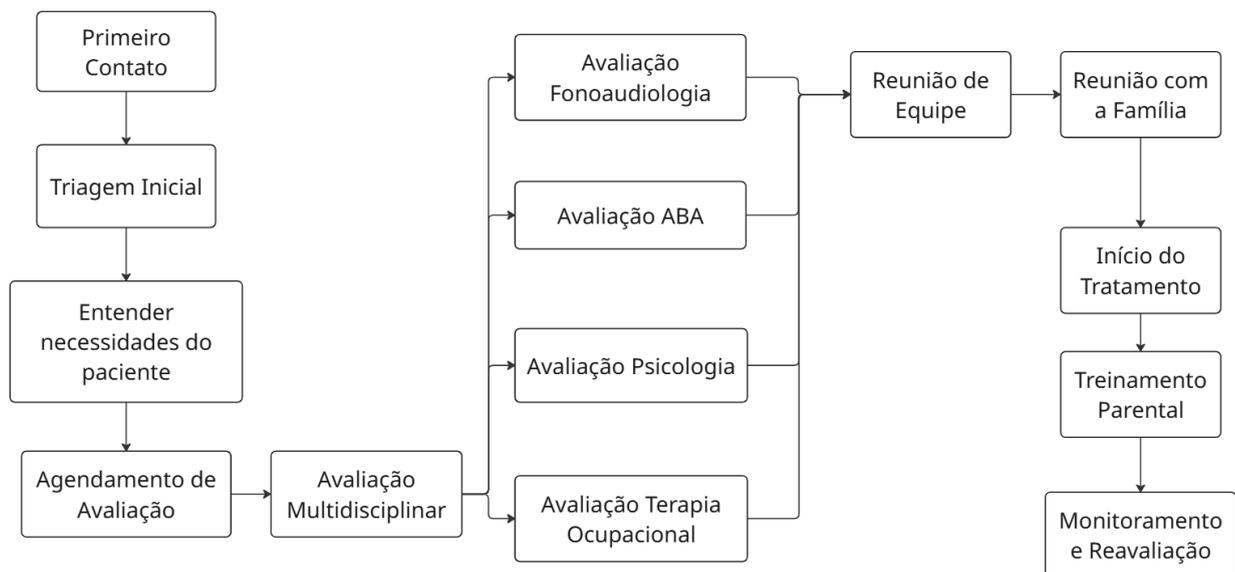
5.5 Processos Internos e Fluxograma Simplificado

A padronização dos processos internos é crucial para a eficiência operacional e a qualidade do atendimento. Um fluxograma simplificado do paciente na clínica incluiria (Figura 4):

1. **Primeiro Contato:** Telefone, WhatsApp, Site, Indicação.

2. **Triagem Inicial:** Coleta de dados básicos, entendimento da demanda.
3. **Agendamento de Avaliação:** Marcação da primeira consulta com o profissional adequado.
4. **Avaliação Multidisciplinar:** Realização de sessões de avaliação com psicólogo, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional, etc.
5. **Reunião de Equipe:** Discussão dos resultados da avaliação e elaboração do Plano Terapêutico Individualizado (PTI).
6. **Reunião com a Família:** Apresentação do PTI, discussão de metas e expectativas.
7. **Início do Tratamento:** Agendamento e realização das sessões terapêuticas.
8. **Treinamento Parental:** Sessões de orientação e capacitação para pais.
9. **Monitoramento e Reavaliação:** Coleta contínua de dados, relatórios de progresso e reuniões periódicas para ajustes no PTI.
10. **Faturamento e Pagamento:** Gestão dos pagamentos particulares e processos de reembolso/faturamento de convênios.

Figura 4: Fluxograma Simplificado



Fonte: elaboração própria (2025)

A implementação de processos internos claros e a utilização de um fluxograma simplificado garantem que cada etapa da jornada do paciente seja eficiente, transparente e alinhada aos objetivos terapêuticos.

6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro representa a tradução de todos os planos operacionais e estratégicos do negócio em projeções e indicadores monetários. Constitui a espinha dorsal do plano de negócios, sendo o pilar para avaliar a sustentabilidade, o crescimento e a viabilidade econômica da clínica. Conforme Gitman (2010), a função financeira permeia todas as decisões empresariais, pois estas são medidas em termos financeiros. Esta seção detalhará, portanto, os investimentos necessários, a estrutura de capital, as projeções de resultados e os indicadores que guiarão a tomada de decisões estratégicas.

6.1 Estrutura Legal e Tributária

A escolha da estrutura legal e do regime tributário é uma decisão estratégica inicial que impacta diretamente os custos, as obrigações e a segurança jurídica do empreendimento. Conforme detalhado na Seção 2 deste trabalho, a estrutura jurídica definida para a clínica é a Sociedade Limitada (Ltda.), que protege o patrimônio pessoal dos sócios.

Em relação ao regime tributário, devido às atividades de saúde exercidas, a clínica não se enquadra no Simples Nacional. A escolha recai, então, entre o Lucro Presumido e o Lucro Real. Para o estágio inicial do negócio, o regime do Lucro Presumido mostra-se mais vantajoso, pois sua apuração é simplificada e adequada para empresas com margens de lucro previsíveis e controladas. A tributação incide sobre uma base de lucro pré-fixada pela legislação, que para serviços em geral, incluindo os de saúde, é de 32% sobre a receita bruta (BRASIL, 1996).

A carga tributária incidente sobre o faturamento no regime de Lucro Presumido é composta por:

- IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica): 15% sobre a base de lucro presumida.
- Adicional de IRPJ: 10% sobre a parcela do lucro que exceder R\$ 60.000,00 no trimestre.
- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido): 9% sobre a base de lucro presumida.
- PIS (Programa de Integração Social): 0,65% sobre a receita bruta mensal.

- COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social): 3% sobre a receita bruta mensal.
- ISS (Imposto Sobre Serviços): Alíquota definida pelo município, variando geralmente entre 2% e 5% sobre a receita bruta. Para esta projeção, será considerada a alíquota de 3%.

Adicionalmente, incidem os encargos sociais sobre a folha de pagamento para funcionários contratados sob o regime CLT:

- INSS (Contribuição Previdenciária Patronal): Alíquota de 20% sobre a folha de pagamento.
- FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço): Alíquota de 8% sobre a remuneração do empregado.

6.2 Capital Social e Participação Societária

O investimento inicial total compreende todos os recursos financeiros necessários para estruturar a operação e mantê-la funcionando até que o negócio atinja seu ponto de equilíbrio e gere caixa suficiente para se autossustentar. Esse montante é composto pela soma dos investimentos fixos e do capital de giro (Hoji, 2008).

Investimento Fixo

Corresponde aos ativos tangíveis e intangíveis necessários para a montagem da estrutura física e operacional da clínica e as estimativas estão discriminadas no Quadro 10.

Quadro 10: Estimativa do Investimento Fixo

Item	Descrição	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Custos de Formalização	Taxas de registro (Junta Comercial), alvarás, certificado digital, honorários contábeis.	1	3.500,00	3.500,00
Reforma e Adequação	Adaptação do imóvel, pintura, instalações elétricas e hidráulicas, acessibilidade.	1	40.000,00	40.000,00
Mobiliário	Móveis para recepção, consultórios, salas de terapia, copa e área administrativa.	1	35.000,00	35.000,00
Equipamentos de TI	Computadores, tablets, impressora, rede, software de gestão clínica (CRM/Prontuário).	1	25.000,00	25.000,00

Equipamentos Terapêuticos	Materiais para integração sensorial (balanços, túneis), kits ABA, recursos de fonoaudiologia, etc.	1	22.650,00	22.650,00
Subtotal				R\$126.150,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em cotações de mercado.

Capital de Giro

O capital de giro é o recurso necessário para financiar a continuidade das operações, cobrindo as despesas do dia a dia antes que as receitas sejam suficientes para tal (GITMAN, 2010). As estimativas descritas no Quadro 11, consideram a cobertura de despesas para os três primeiros meses de operação.

Quadro 11: Estimativa do Capital de Giro Inicial (3 meses)

Item	Descrição	Valor Mensal (R\$)	Valor Total (3 meses) (R\$)
Despesas Pré-operacionais	Salários (3 meses), aluguel e contas de consumo (3 meses), marketing inicial.	48.000,00	144.000,00
Estoque Inicial	Materiais de escritório e de consumo terapêutico.	1.500,00	4.500,00
Caixa Mínimo	Reserva para imprevistos e despesas não planejadas.	10.000,00	10.000,00
Subtotal			R\$158.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Investimento Total e Estrutura Societária

O investimento total necessário para o início das atividades da clínica é a soma do investimento fixo e do capital de giro.

- Investimento Total = R\$ 126.150,00 (Fixo) + R\$ 158.500,00 (Giro) = R\$ 284.650,00

Para este plano, define-se um Capital Social de R\$ 285.000,00, integralizado em moeda corrente pelos sócios para cobrir a totalidade do investimento inicial. A participação societária será definida conforme o aporte e as responsabilidades de cada sócio:

- Sócia Nathalia Maria (Diretora Clínica): 60% de participação (aporte de R\$ 171.000,00)
- Sócio Kelsson Sampaio (Diretor Administrativo/Financeiro): 40% de participação (aporte de R\$ 114.000,00)

6.3 Viabilidade Econômico-Financeira

A análise de viabilidade demonstra se o projeto é economicamente atraente e capaz de gerar o retorno esperado sobre o capital investido. Esta análise se baseia nas projeções financeiras e no cálculo de indicadores-chave.

6.3.1 Projeção de receitas e despesas

A projeção de resultados é realizada por meio da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), uma ferramenta contábil que evidencia o confronto entre receitas, custos e despesas, apurando o lucro ou prejuízo em um determinado período (Assaf Neto, 2012).

Projeção de Receitas

A receita será gerada pelo portfólio de serviços detalhado na Seção 4.1. A projeção conservadora a seguir baseia-se em um preço médio de R\$ 130,00 por sessão e uma taxa de ocupação gradualmente crescente ao longo do primeiro ano, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12: Projeção de Receitas (Ano 1 - Cenário Conservador)

Período	Taxa de Ocupação Média	Horas/Sessões Atendidas	Receita Bruta (R\$)
1º Trimestre	30%	1.056	137.280,00
2º Trimestre	45%	1.584	205.920,00
3º Trimestre	60%	2.112	274.560,00
4º Trimestre	75%	2.640	343.200,00
Total Ano 1	52,50%	7.392	R\$960.960,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Estrutura de Custos e Despesas

Os custos e despesas foram classificados em fixos (que não variam com o volume de atendimentos) e variáveis (atrelados diretamente à prestação do serviço), listados no Quadro 13.

Quadro 13 Estrutura de Custos e Despesas Mensais

Tipo	Item	Valor Mensal (R\$)
Despesas Fixas	Aluguel e Condomínio	10.000,00
	Salários (Equipe Adm. e Fixa)	35.000,00
	Contas de Consumo	2.000,00
	Serviços de Terceiros (Contabilidade, Jurídico)	2.000,00
	Software de Gestão e Marketing	3.800,00

	Depreciação (Invest. Fixo / 60 meses)	2.102,50
	Total Fixo Mensal	R\$54.902,50
Custos Variáveis	Remuneração Variável de Terapeutas (Comissão)	50% da receita do serviço
	Materiais de Consumo Terapêutico	R\$ 15,00 por sessão
	Impostos sobre Faturamento (PIS, COFINS, ISS)	~6,65% da receita bruta

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

6.3.2 Fontes de financiamento

A definição das fontes de recursos para um novo empreendimento constitui uma decisão estratégica central no planejamento financeiro. A composição dessas fontes, conhecida como estrutura de capital, determina o nível de endividamento, o risco financeiro e o custo de capital da empresa (Gitman, 2010). A estrutura de capital de uma organização é composta basicamente por duas fontes primárias: o capital próprio e o capital de terceiros.

O capital próprio, ou equity, refere-se aos recursos financeiros investidos diretamente pelos proprietários ou acionistas do negócio. Conforme Assaf Neto (2012, p. 421), esta fonte representa "os recursos aplicados pelos proprietários, que assumem os riscos do negócio e possuem direito sobre os resultados líquidos (lucros) apurados".

Para o presente projeto, a estratégia adotada é financiar 100% do investimento inicial, estipulado em R\$ 285.000,00 (conforme detalhado na Seção 6.2), por meio de capital próprio, a ser integralizado pelos sócios. A opção por essa abordagem na fase inicial do negócio é estratégica e visa mitigar o risco financeiro, uma vez que:

- Minimiza o endividamento inicial: A ausência de dívidas na fase de lançamento, que é a de maior incerteza, confere maior solidez e flexibilidade financeira à clínica.
- Preserva o fluxo de caixa: Não haverá despesas com juros e amortização de empréstimos, que poderiam pressionar o caixa antes que a operação atinja a maturidade e a lucratividade projetada.
- Garante autonomia decisória: A dependência exclusiva de capital próprio assegura total autonomia aos sócios na gestão do negócio, sem interferências ou obrigações para com credores externos.

O capital de terceiros, ou debt, compreende os recursos obtidos junto a credores externos, como instituições financeiras, e que implicam uma obrigação de pagamento futuro de principal e juros.

Embora a estratégia inicial não preveja o uso de capital de terceiros, o acesso a estas fontes é considerado uma opção estratégica para fases futuras do negócio, especialmente para financiar projetos de expansão, como a abertura de novas unidades, a aquisição de tecnologias de ponta ou para suprir necessidades pontuais de capital de giro. As principais alternativas de capital de terceiros mapeadas para a clínica incluem:

Linhas de Crédito do BNDES: O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social oferece programas de fomento com condições de prazo e custo potencialmente mais favoráveis, como o BNDES Finame (para aquisição de máquinas e equipamentos novos) e o BNDES Crédito Pequenas Empresas.

Bancos Comerciais (Públicos e Privados): Instituições financeiras tradicionais oferecem um vasto portfólio de produtos, como empréstimos para capital de giro, financiamento de longo prazo para investimentos e leasing de equipamentos.

Fintechs de Crédito: Empresas de tecnologia financeira que atuam como plataformas de crédito, caracterizadas pela agilidade na análise e liberação de recursos, processos digitais e, por vezes, custos competitivos.

Em suma, a estratégia de financiamento da clínica está estruturada em duas fases: uma primeira fase, focada no lançamento e na consolidação, financiada exclusivamente com capital próprio para garantir estabilidade e segurança; e uma segunda fase de crescimento, na qual o capital de terceiros poderá ser acessado de forma planejada e criteriosa para alavancar a expansão do negócio.

6.3.3 Análise de viabilidade e retorno do investimento

A análise de viabilidade econômico-financeira é o processo pelo qual se avalia a capacidade de um projeto de investimento gerar resultados que justifiquem os recursos nele aplicados. Por meio de indicadores-chave, esta análise oferece aos gestores uma base quantitativa para a tomada de decisão sobre a implementação do negócio (ASSAF NETO, 2012). A seguir, são apresentados os cálculos e as análises do Ponto de Equilíbrio, do Retorno sobre o Investimento (ROI) e do Prazo de Retorno do Investimento (Payback) para a clínica.

Ponto de Equilíbrio (Break-Even Point)

O ponto de equilíbrio, ou break-even point, representa o nível de atividade (faturamento) em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais, resultando em um lucro nulo. A partir deste ponto, a empresa começa a gerar lucro. Segundo Hoji (2008), é um indicador de

segurança do negócio, pois demonstra o quanto as vendas podem cair sem que a empresa opere com prejuízo.

Para o cálculo, utiliza-se o Ponto de Equilíbrio Contábil, cuja fórmula é:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{\text{Despesas e Custos Fixos}}{\text{índice da Margem de contribuição}}$$

Considerando os dados projetados neste plano:

- Despesas e Custos Fixos Mensais: R\$ 54.902,50 (conforme Quadro 8)
- Custos Variáveis:
 - Remuneração de Terapeutas: 50% da receita
 - Materiais: R\$ 15,00 por sessão (considerando um preço médio de R\$ 130,00, isso representa $\approx 11,5\%$ da receita)
 - Impostos: 6,65% da receita
 - Total de Custos Variáveis: $50\% + 11,5\% + 6,65\% = 68,15\%$ da receita
- Índice da Margem de Contribuição: $100\% - 68,15\% = 31,85\%$ (ou 0,3185)

Aplicando a fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{R\$ } 54.902,5}{0,3185} \approx \text{R\$ } 172.378,34$$

A clínica precisará atingir um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 172.378,34 para cobrir todos os seus custos e despesas operacionais. Com base na projeção de receitas apresentada no Quadro 7, que estima uma receita de R\$ 205.920,00 para o segundo trimestre (média mensal de R\$ 68.640,00), e R\$ 274.560,00 para o terceiro (média mensal de R\$ 91.520,00), conclui-se que o ponto de equilíbrio será atingido e superado ao longo do terceiro trimestre de operação, momento a partir do qual a clínica passará a ser lucrativa.

Prazo de Retorno do Investimento (Payback Period)

O Payback Period indica o tempo necessário para que o fluxo de caixa líquido gerado pelo projeto se iguale ao montante do investimento inicial. É uma medida de risco e liquidez do investimento (GITMAN, 2010). O Payback Simples, aqui utilizado, não considera o valor do dinheiro no tempo, mas oferece uma excelente primeira aproximação.

Sua fórmula é:

$$\text{Payback Simples} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Fluxo de Caixa médio}}$$

Para o cálculo, utilizam-se os seguintes dados:

- **Investimento Inicial Total:** R\$ 285.000,00 (conforme Seção 6.2)

- **Fluxo de Caixa Anual:** É calculado somando-se o Lucro Líquido projetado à Depreciação (pois a depreciação é uma despesa não-caixa). Para uma projeção de um ano estabilizado de operação (Ano 2), estima-se:
 - Lucro Líquido Anual Projetado: R\$ 150.000,00
 - Depreciação Anual (R\$ 2.102,50 x 12): R\$ 25.230,00
 - **Fluxo de Caixa Anual Projetado:** R\$ 150.000,00 + R\$ 25.230,00 = **R\$ 175.230,00**

Aplicando a fórmula:

$$\text{Payback Simples} = \frac{\text{R\$ } 285.000,00}{\text{R\$ } 175.230,00} \approx 1,63 \text{ anos}$$

O tempo estimado para que os sócios recuperem o capital investido é de aproximadamente 1,63 anos, o que equivale a cerca de 1 ano, 7 meses e 18 dias. Este é considerado um prazo de retorno atraente para um negócio deste porte, indicando que o projeto possui liquidez e um risco temporal moderado.

Retorno sobre o Investimento (ROI - Return on Investment)

O ROI é um dos indicadores de rentabilidade mais utilizados, medindo a eficiência com que o capital total investido está sendo utilizado para gerar lucro. Ele expressa o ganho (ou perda) em relação ao montante investido (ASSAF NETO, 2012).

A fórmula para o cálculo do ROI é:

$$\text{Roi} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido Anual}}{\text{Investimento Total}} \right) * 100$$

Utilizando os valores já definidos:

- **Lucro Líquido Anual Projetado (Ano 2):** R\$ 150.000,00
- **Investimento Inicial Total:** R\$ 285.000,00

Aplicando a fórmula:

$$\text{ROI} = () \times 100 \approx 52,63\%$$

$$\text{Roi} = \left(\frac{\text{R\$ } 150.000,00}{\text{R\$ } 285.000,00} \right) * 100 \approx 52,63\%$$

O projeto apresenta um Retorno sobre o Investimento anual de 52,63%. Este percentual é expressivamente superior a taxas de retorno de investimentos mais conservadores no mercado financeiro (como a taxa Selic, por exemplo), demonstrando que o negócio não apenas é viável, mas possui um altíssimo potencial de rentabilidade e de geração de valor para os seus investidores.

Em suma, a análise conjunta dos três indicadores - Ponto de Equilíbrio, Payback e ROI - fornece uma forte evidência da viabilidade econômico-financeira do projeto da clínica, validando a decisão de investimento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um plano de negócios, conforme preconizado por autores como Dornelas (2018), vai muito além de uma formalidade acadêmica, configurando-se como uma ferramenta estratégica fundamental para o empreendedor. Ao longo deste trabalho, desde a análise detalhada do mercado de terapias para o Transtorno do Espectro Autista (TEA) até a projeção rigorosa da viabilidade econômico-financeira, foi possível não apenas validar a oportunidade de negócio, mas também traçar um roteiro estruturado para sua implantação e gestão.

O desenvolvimento deste plano permitiu um aprofundamento nos conceitos de empreendedorismo, marketing, operações e finanças, transformando uma ideia inicial em um projeto concreto e estruturado. A análise estratégica evidenciou um mercado em expansão, impulsionado por maior conscientização social sobre o TEA e pela legislação que assegura o direito ao tratamento.

A estratégia de marketing foi elaborada para posicionar a clínica como um centro de excelência que combina rigor científico com acolhimento familiar, comunicando seus diferenciais de forma clara para atrair e fidelizar clientes. O destaque da análise recai sobre o planejamento financeiro, que, por meio de indicadores como o Ponto de Equilíbrio (previsto para o terceiro trimestre), o Prazo de Retorno do Investimento (estimado em cerca de 1 ano e 8 meses) e o Retorno sobre o Investimento (superior a 50% ao ano), demonstra que o empreendimento não só é viável, mas apresenta forte potencial de rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

Entretanto, é importante destacar que o plano de negócios é um documento dinâmico. As próximas seções abordam perspectivas futuras e estratégias de longo prazo que visam assegurar a perenidade e o crescimento contínuo da clínica para além da fase inicial.

7.1 Discussão dos Resultados e Estratégias de Longo Prazo

O sucesso inicial, balizado pelos indicadores financeiros, abre portas para um planejamento de crescimento estruturado. A visão de longo prazo para a clínica envolve a expansão de seu impacto, a diversificação de suas fontes de receita e a busca por novas formas de financiamento para alavancar estes projetos.

Uma vez que a primeira unidade atinja a maturidade operacional e uma posição de destaque no mercado local (estimado entre 2 a 3 anos), a expansão se torna o próximo passo lógico. O crescimento pode ocorrer de forma orgânica, com a abertura de unidades próprias em outras regiões estratégicas da cidade ou em municípios vizinhos.

Contudo, para uma escalabilidade acelerada, o desenvolvimento de um modelo de franquia representa uma rota estratégica alinhada a um dos setores mais resilientes e consolidados da economia brasileira. O sistema de franchising tem demonstrado crescimento consistente e faturamento robusto no país (ABF, 2025), o que o qualifica como um caminho viável para uma expansão que otimiza a penetração de mercado com o capital de parceiros. Transformar a clínica em uma franqueadora exigiria a padronização completa dos processos (terapêuticos e de gestão), a criação de um robusto programa de treinamento para franqueados e a consolidação de uma marca forte e reconhecida nacionalmente.

Diversificar os produtos e serviços é uma excelente estratégia para mitigar riscos e criar novas fontes de receita, a clínica pode diversificar seu portfólio para além do atendimento clínico direto. As possibilidades incluem:

- Educação Continuada: Criação de uma divisão de cursos e certificações online para formar e capacitar profissionais em Análise do Comportamento Aplicada (ABA), aproveitando a autoridade da marca.
- Desenvolvimento de Tecnologia: Investimento no desenvolvimento de um software próprio de gestão clínica e acompanhamento terapêutico, que pode ser comercializado para outras clínicas, ou a criação de aplicativos de apoio terapêutico para famílias.
- Projetos Sociais: Estruturação de um braço social da clínica, habilitando-a a captar recursos via editais de fomento e leis de incentivo fiscal para oferecer atendimento a famílias de baixa renda, ampliando seu impacto social.

Captação de Recursos e Fontes de Financiamento Futuras, embora o plano inicial se baseie em capital próprio para garantir a segurança financeira, o financiamento da expansão pode exigir a busca por capital externo. Além das fontes tradicionais (bancos, BNDES), a clínica pode se tornar atraente para:

- Investidores-Anjo: Indivíduos com experiência em gestão que, além do capital, aportam conhecimento estratégico (smart money) para acelerar o crescimento inicial.
- Aceleradoras e Fundos de Venture Capital: Caso a estratégia de tecnologia ou de franquias se mostre promissora, a clínica pode buscar fundos de investimento focados em negócios de alto potencial de crescimento (*scale-ups*), especialmente aqueles com foco em saúde (*healthtechs*) e impacto social.

Em suma, a jornada de elaboração deste TCC confirmou que a proposta de implantação de uma clínica multidisciplinar especializada em TEA não só pretende atender a uma necessidade social premente, mas também se configura como um empreendimento viável e com notável potencial de crescimento. A execução disciplinada das estratégias aqui delineadas será o fator-chave para mitigar os riscos inerentes a qualquer novo negócio e para transformar este plano em uma organização de sucesso, que gere valor para seus clientes, colaboradores, sócios e para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising**: 4º trimestre de 2024. São Paulo: ABF, 2025. Disponível em: https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2025/02/DESEMPENHO_4T2024_V3.pdf. Acesso em: 30 jul. 2025.
- ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Números do franchising**. [S. l.]: ABF, 2025. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising>. Acesso em: 30 jul. 2025.
- ACADEMIA DO AUTISMO. **Site oficial da Academia do Autismo**. [S. l.]: Academia do Autismo, 2025. Disponível em: <https://br.academiadoautismo.com/>. Acesso em: 28 maio 2025.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Relatório da Audiência Pública n. 36**: Transtornos Globais de Desenvolvimento (TGD), incluindo o Transtorno do Espectro Autista (TEA). Rio de Janeiro: ANS, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/ans/pt-br/arquivos/aceso-a-informacao/participacao-da-sociedade/http-answeb-producao-administrador-9c990ba54f978eb173ed9241dfce1a20/35/20240306_RELATORIO_FINAL_AUDIENCIA_PUBLICA_N_36_TEA.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.
- ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **OSM: Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: InterSaber, 2016.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- AYRES, A. Jean. **Sensory integration and the child**. Los Angeles: Western Psychological Services, 1979.
- AZEVEDO, Ana Carolina de. **Plano de negócios**: análise de viabilidade de uma franquia da empresa Brasil Cacau no município de Parnaíba – PI. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Parnaíba, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/40718/3/2018_tcc_acazevedo.pdf. Acesso em: 30 jul. 2025.
- BEHAVIOR ANALYST CERTIFICATION BOARD (BACB). **Ethics Code for Behavior Analysts**. Littleton: BACB, 2020. Disponível em: <https://www.bacb.com/ethics-information/>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- BEHAVIOR ANALYST CERTIFICATION BOARD (BACB). **Supervision, assessment, training, and oversight**. Littleton: BACB, 2025. Disponível em: <https://www.bacb.com/supervision-and-training/>. Acesso em: 28 maio 2025.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa - RN nº 539, de 23 de junho de 2022. Altera a Resolução Normativa nº 465, de 24 de fevereiro de 2021, que dispõe sobre o Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde no âmbito da Saúde Suplementar, para regulamentar a cobertura obrigatória de sessões com psicólogos, terapeutas ocupacionais e fonoaudiólogos, para o tratamento/manejo do Transtorno do Espectro Autista (TEA). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 jun. 2022. Seção 1, p. 115.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa - RN nº 541, de 11 de julho de 2022. Altera a Resolução Normativa - RN nº 465, de 24 de fevereiro de 2021, que dispõe sobre o Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde no âmbito da Saúde Suplementar, para regulamentar a cobertura obrigatória de consultas e sessões com fonoaudiólogos, psicólogos, terapeutas ocupacionais e fisioterapeutas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Seção 1, p. 55.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 50, de 21 de fevereiro de 2002. Regulamento técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde. Brasília, DF: ANVISA, 2002. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2002/rdc0050_21_02_2002.html. Acesso em: 11 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9430.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12764.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto estabelece critérios para aplicação da terapia de análise do comportamento aplicada. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/883828-PROJETO-ESTABELECE-CRITERIOS-PARA-APLICACAO-DA-TERAPIA-DE-ANALISE-DO-COMPORTAMENTO-APLICADA>. Acesso em: 28 maio 2025.

CASTRO, Lúcia Freitas de. A expansão do diagnóstico: a medicalização da infância. **Desidades – Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Infância e Juventude**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 64–75, 2013. Disponível em: <https://desidades.ufrj.br/wp-content/uploads/7.-A-expansao-do-diagnostico-1.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

CBIOF MIAMI. **Terapia ABA: o que é Análise do Comportamento Aplicada (ABA).** [S. l.]: CBIOF Miami, 2025. Disponível em: <https://cbiofmiami.com/terapia-aba-o-que-e-analise-do-comportamento-aplicada-aba/>. Acesso em: 28 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Barueri: Manole, 2012.

CNN BRASIL. **IBGE divulga dados sobre educação de pessoas com autismo**. São Paulo: CNN Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/educacao/ibge-divulga-dados-sobre-educacao-de-pessoas-com-autismo/>. Acesso em: 28 maio 2025.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Atribuições profissionais do psicólogo segundo o CBO**. Brasília, DF: CFP, [20--]. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo_cbo.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

COOPER, John O.; HERON, Timothy E.; HEWARD, William L. **Applied Behavior Analysis**. 3. ed. Harlow: Pearson Education, 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2016.

DIZER O DIREITO. **Planos de saúde são obrigados a custear psicopedagogia, equoterapia e musicoterapia para crianças com autismo**. [S. l.]: Dizer o Direito, 2024. Disponível em: <https://www.dizerodireito.com.br/2024/03/planos-de-saude-sao-obrigados-custear.html>. Acesso em: 28 maio 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios com o modelo Canvas**: guia prático de avaliação de ideias a partir de exemplos. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

DUNN, Winnie. **The Sensory Profile**: User's Manual. San Antonio: Psychological Corporation, 1999.

FÁVERO, Maria Ângela Bravo; SANTOS, Manoel Antônio dos. Autismo infantil e estresse familiar: uma revisão sistemática da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 358–369, dez. 2005. DOI: 10.1590/S0102-79722005000300010. Acesso em: 8 ago. 2025.

FERNANDEZ, G.; RIBEIRO, C. V. S. A contribuição do plano de negócios para o sucesso de novos empreendimentos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 25-47, 2012.

FUNDAÇÃO JOSÉ LUIZ EGYDIO SETÚBAL. **Estudo revela perfil da judicialização de tratamentos para TEA na saúde suplementar**. [S. l.], 19 mar. 2025. Disponível em: <https://fundacaojles.org.br/2025/03/19/estudo-revela-perfil-da-judicializacao-de-tratamento-s-para-tea-na-saude-suplementar/>. Acesso em: 8 ago. 2025.

GAÚCHAZH. **Indicada para transtornos como autismo, terapia ABA tem alto custo.** Porto Alegre: GZH, 2023. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/saude/vida/noticia/2023/01/indicada-para-transtornos-com-o-autismo-terapia-aba-tem-alto-custo-mesmo-com-cobertura-de-planos-de-saude-clcj5su2a002u0181pkpo7im2.html>. Acesso em: 28 maio 2025.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, Paulyane T. M. *et al.* Autism in Brazil: a systematic review of family challenges and coping strategies. **Jornal de Pediatria**, Rio de Janeiro, v. 91, n. 2, p. 111-121, 2015. DOI: 10.1016/j.jpmed.2014.08.009. Acesso em: 8 ago. 2025.

GRUPO CONDUZIR. **Terapia ABA interdisciplinar.** [S. l.]: Grupo Conduzir, 2025. Disponível em: <https://grupoconduzir.com.br/>. Acesso em: 28 maio 2025.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INDEED. **Supervision BCBA jobs, employment in Baltimore, MD.** [S. l.]: Indeed, 2025. Disponível em: <https://www.indeed.com/m/jobs?q=Supervision+Bcba&l=Baltimore%2C+MD>. Acesso em: 28 maio 2025.

INSTITUTO CACTUS. **Panorama da saúde mental no Brasil: ansiedade em mais de 50%.** [S. l.]: Instituto Cactus, 2023. Disponível em: <https://institutocactus.org.br/panorama-da-saude-mental-no-brasil-segunda-coleta/>. Acesso em: 28 maio 2025.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência.** São Paulo: Editora Gente, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

- MACHADO, Denise Selbach. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL**: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing**: A Managerial Approach. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.
- MENEZES, Alexsandro de Faria Neves *et al.* **Metodologia científica**: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina: DACC, 2019.
- MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 36-56, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 1 ago. 2025.
- OCUPAÇÕES.COM.BR. **CBO 223905 – Terapeuta ocupacional**. [S. l.]: <https://www.google.com/search?q=Ocupacoes.com.br>, 2025. Disponível em: <https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/223905-terapeuta-ocupacional>. Acesso em: 28 maio 2025.
- ODAPP. **ODAPP — gestão terapêutica completa para crianças com autismo**. [S. l.]: ODAPP, 2025. Disponível em: <https://odapp.app.br/>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3902129.pdf>. Acesso em: 1 maio 2025.
- OLIVEIRA, Ana Paula Farias de *et al.* Sobre as ocupações de pais de crianças com Transtorno do Espectro Autista. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, Belém, v. 32, e3607, 2024. DOI: 10.1590/2526-8910.ctoAO277236071. Acesso em: 8 ago. 2025.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210-236, maio/ago. 2023.

OONO, I. P.; HONEY, E. J.; MCCONACHIE, H. Parent-mediated early intervention for young children with autism spectrum disorders (ASD). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [S. l.], n. 4, art. CD009774, 2013. DOI: 10.1002/14651858.CD009774.pub2. Acesso em: 11 ago. 2025.

PLATAFORMA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS. **Compra pública**: processo 2024/57. [S. l.]: PNCP, 2024. Disponível em: <https://pncp.gov.br/pncp-api/v1/orgaos/21857271000138/compras/2024/57/arquivos/1>. Acesso em: 28 maio 2025.

PORTAL DO FRANCHISING. **O que é necessário ter e saber para ser um franqueado de sucesso**. [S. l.]: Portal do Franchising, 2025. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/o-que-e-necessario-ter-e-saber-para-ser-um-franqueado-de-sucesso/>. Acesso em: 30 jul. 2025.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PSITTO. **Quanto custa psicólogo?** Veja preços médios. [S. l.]: Psitto, 2024. Disponível em: <https://www.psitto.com.br/blog/quanto-custa-psicologo/>. Acesso em: 28 maio 2025.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning: The Battle for Your Mind**. 20. ed. anniversary. New York: McGraw-Hill, 1993.

RODRIGUES, Fernanda; LEONTINO, Eduarda. O impacto nas relações familiares após o diagnóstico de TEA: uma revisão da literatura. **Cadernos Brasileiros de Saúde Mental/Brazilian Journal of Mental Health**, [S. l.], v. 17, n. 51, p. 89–106, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/cbsm/article/view/98045>. Acesso em: 8 ago. 2025.

SALARIO.COM.BR. **CBO 239415 – Pedagogo**: o que faz - salário. [S. l.]: Salario.com.br, 2025. Disponível em: <https://www.salario.com.br/ocupacao/cargos/cbo-239415-cargos/>. Acesso em: 28 maio 2025.

SAÚDE VIANET. **Controle financeiro da clínica**. [S. l.]: Saúde Vianet, 2024. Disponível em: <https://saudevianet.com.br/blog/controle-financeiro-da-clinica/>. Acesso em: 28 maio 2025.

SAÚDE VIANET. **Saúde Vianet - sistema de gestão para clínicas**. [S. l.]: Saúde Vianet, 2025. Disponível em: <https://saudevianet.com.br/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SEBRAE – SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ideia de negócio**: clínica de saúde. [S. l.]: Sebrae, 2022. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio_clinica-de-saude.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

SEBRAE – SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **PNBOX: seu novo plano de negócios é aqui.** [S. l.]: Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/produtoseservicos/PNBOX/pnbox-seu-novo-plano-de-negocios-e-aqui%2Cc00b4b9d88b8a710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SEBRAE – SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio.** [S. l.]: Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio.37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SILVA, Kezia Rebeca de Sousa; CASTRO, Paula Ingrid da Silva; MACEDO, Gilmara da Silva. A intervenção precoce na perspectiva da Análise do Comportamento Aplicada (ABA): uma revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia e Saúde**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 98–114, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.unifsa.com.br/index.php/RPS/article/view/980>. Acesso em: 8 ago. 2025.

SOUZA, Maria Aparecida; PEREIRA, João Carlos; LIMA, Fernanda Alves de. Inclusão escolar e desafios na educação de alunos com TEA. **Revista Brasileira de Educação Inclusiva**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45-60, jul./dez. 2024. DOI: 10.xxxx/xxxx. Acesso em: 8 ago. 2025.

SUL. **País tem 2,4 milhões de autistas, diz primeiro cálculo oficial do IBGE.** Porto Alegre: O Sul, 2023. Disponível em: <https://www.osul.com.br/pais-tem-24-milhoes-de-autistas-diz-primeiro-calculo-oficial-do-ibge/>. Acesso em: 28 maio 2025.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

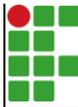
TIMES BRASIL. **Consolidação na saúde: grandes grupos hospitalares redesenham o mapa da saúde privada no Brasil.** [S. l.]: Times Brasil, 2023. Disponível em: <https://timesbrasil.com.br/colunas/brazil-health/consolidacao-na-saude-grandes-grupos-hospitales-redesenham-o-mapa-da-saude-privada-no-brasil/>. Acesso em: 28 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). **Nota técnica: psicologia ABA e multiprofissional / Transtorno do Espectro Autista.** Brasília, DF: TJDFT, 2021. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/informacoes/notas-laudos-e-pareceres/natjus-df/1166.pdf/@@download/file/1166.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). **Nota técnica: terapia ABA e outras terapias / Transtorno do Espectro Autista.** Brasília, DF: TJDFT, 2023. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/informacoes/notas-laudos-e-pareceres/natjus-df/2388.pdf/@@download/file/2388.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

UNITED NATIONS. **Measuring the Non-Observed Economy: A Handbook.** New York: United Nations, 2008. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/workshops/2008/newyork/IG27.PDF>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ZIKMUND, William G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 2006.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de conclusão de curso

Assunto:	Trabalho de conclusão de curso
Assinado por:	Kelsson Sampaio
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Kelsson Costa Rocha Sampaio**, ALUNO (20162460048) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 31/08/2025 01:18:07.

Este documento foi armazenado no SUAP em 04/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1598278

Código de Autenticação: 1765159716

