

REESTRUTURAÇÃO GERENCIAL DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA E PILATES: UM ESTUDO SOB O FINANCEIRO, OPERACIONAL E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Jonathan Camatti¹

Dr. Oderson Panosso²

Resumo: O setor da saúde no Brasil tem visto um crescimento notável de micro e pequenos empreendimentos, mas muitos são geridos por profissionais sem formação em gestão, enfrentando desafios de sustentabilidade. Este trabalho propõe um plano de reestruturação gerencial para uma clínica de fisioterapia e pilates. O objetivo é implementar um plano de reestruturação gerencial para uma clínica de fisioterapia. A metodologia aplicada foi metodologia pesquisa-ação, que consiste em planejar, implementando controles internos e otimizando processos através. A empresa se situa em Farroupilha/RS e é gerenciada exclusivamente por sua proprietária, que atende cerca de cinco clientes por dia em uma estrutura enxuta, conciliando atividades técnicas e administrativas. Os principais resultados demonstraram avanços significativos nos três eixos da reestruturação. No controle financeiro, a implantação do fluxo de caixa e da demonstração do resultado do exercício permitiu visualizar com precisão o desempenho econômico da clínica, evidenciando a necessidade de separar finanças pessoais e profissionais, definir um pró-labore e iniciar uma reserva de emergência. No eixo operacional, a unificação da agenda, a criação de critérios claros para reagendamentos e a adoção de *checklists* diários reduziram falhas recorrentes e tornaram as rotinas mais organizadas e previsíveis. No relacionamento com o cliente, a elaboração de um material institucional de apresentação, a inclusão da clínica no Google Meu Negócio e o planejamento de um calendário anual de ações fortaleceram a comunicação, ampliaram a visibilidade digital e estruturaram práticas de fidelização. Assim, conclui-se que o plano de reestruturação gerencial promoveu maior profissionalização da gestão, organização interna e qualidade na experiência do paciente da clínica, contribuindo para a sustentabilidade da clínica.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Reestruturação; Microempresa; Clínica de fisioterapia.

1 INTRODUÇÃO

O setor da saúde tem testemunhado um crescimento expressivo no número de micro e pequenos empreendimentos (MPEs), impulsionado pela formalização de profissionais autônomos e pela demanda crescente por serviços personalizados e humanizados. No Brasil, apenas no primeiro trimestre de 2025, foram registrados mais de 370 mil novos negócios, sendo 63,7% no setor de serviços. Dentre eles, a área da saúde liderou o número de aberturas, com 5.620 empreendimentos (BRASIL, 2025), o que evidencia a relevância e o potencial desse segmento na economia nacional.

Segundo o Sebrae (2023), os pequenos negócios representam 99% das empresas brasileiras e são responsáveis por mais de 50% dos empregos formais no setor privado, evidenciando seu papel estratégico para a economia nacional. No segmento de saúde, beleza e bem-estar, a profissionalização e a inovação têm impulsionado resultados expressivos, com

¹ Pós-Graduando do curso de Especialização em Gestão e Inovação do IFRS Câmpus Farroupilha. jonathan_camatti@hotmail.com.

² Dr. em Contabilidade e Docente do curso de Especialização em Gestão e Inovação do IFRS Câmpus Farroupilha. oderson.panosso@farroupilha.ifrs.edu.br.

crescimento de 21,5% no faturamento no último trimestre de 2022. Contudo, a sobrevivência dessas empresas ainda depende de fatores como planejamento sólido, gestão eficiente e capacitação contínua, elementos essenciais para fortalecer a competitividade e aproveitar plenamente as oportunidades geradas pela crescente demanda.

Aveni e Morais (2021) ressaltam que a demanda por serviços de saúde voltados à prevenção e ao cuidado personalizado tem se intensificado, o que amplia as oportunidades para clínicas de pequeno porte que oferecem atendimentos integrados e com foco no acolhimento. Nesse cenário, marcado pela sobrecarga dos sistemas públicos e pelos altos custos da saúde privada, os profissionais autônomos conquistam espaço ao apresentar soluções acessíveis, bem organizadas e centradas no valor percebido pelo paciente, mesmo com estruturas reduzidas e modelos de gestão mais simples.

Mesmo diante de perspectivas positivas, muitos desses empreendimentos são conduzidos por profissionais da área técnica, sem formação em gestão. Essa ausência de preparo específico para lidar com demandas administrativas acarreta desafios que comprometem a sustentabilidade do negócio, limitando sua organização interna, seu potencial de crescimento e sua presença no mercado local. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2025), o desenvolvimento e estabilidade dos pequenos negócios está diretamente associado à capacidade de inovar, gerir com eficiência e se adaptar às necessidades do ambiente em que atuam.

A gestão eficaz em pequenos negócios de serviços requer, segundo Chiavenato (2020), a aplicação integrada de funções administrativas como planejamento, organização, direção e controle, adaptadas à realidade e à escala do empreendimento. O sucesso de pequenos negócios depende diretamente da capacidade de identificar oportunidades, inovar em modelos de prestação de serviços e alinhar recursos limitados a estratégias bem definidas (GEM, 2025; AVENI; MORAIS, 2021).

No setor da saúde, essa necessidade torna-se ainda mais evidente. Morsch (2024) destaca que o empreendedorismo na área exige, além do domínio técnico, o uso de práticas gerenciais como planejamento estratégico, controle financeiro e estruturação de processos, considerados essenciais para a longevidade e o crescimento das empresas. Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) reforçam que, mesmo em serviços de caráter técnico e especializado, a orientação para o mercado e a construção de relacionamentos sólidos com os clientes são elementos-chave para garantir competitividade e sustentabilidade.

Nesse contexto, clínicas de fisioterapia e pilates gerenciadas por um único profissional enfrentam obstáculos significativos relacionados à ausência de controles financeiros, à desorganização de processos e à baixa presença digital. Aveni e Morais (2021) reforçam que a consolidação de negócios de saúde está cada vez mais vinculada à habilidade do gestor em equilibrar excelência técnica com práticas de gestão acessíveis e compatíveis com a realidade do público atendido.

Diante disso esse trabalho teve o seguinte questionamento central: Como estruturar um plano de reestruturação gerencial em uma clínica de fisioterapia? Diante dessa questão, o objetivo geral do trabalho é implementar um plano de reestruturação gerencial para uma clínica de fisioterapia. Logo, foram traçados três objetivos específicos que direcionaram essa pesquisa: Diagnosticar o plano de reestruturação gerencial nos eixos financeiro, operacional e de relacionamento com o cliente; implementar o plano de reestruturação gerencial nos eixos financeiro, operacional e de relacionamento com o cliente; e analisar o plano de reestruturação gerencial nos eixos financeiro, operacional e de relacionamento com o cliente.

A relevância desta pesquisa está em sua abordagem prática, voltada à transformação real de um ambiente específico e com potencial de replicação em outros negócios semelhantes. Segundo o Manual de Oslo, a inovação não se restringe à criação de novos produtos, mas também envolve a melhoria de processos, métodos organizacionais e estratégias de entrega de valor (OECD; Eurostat, 2018). Nesse sentido, este estudo propõe uma inovação acessível, por meio de ações e estratégias que contribuam para o fortalecimento de pequenos empreendimentos da área da saúde

A importância dessa perspectiva é reforçada por Souza, Griebeler e Godoy (2007), que, ao aplicarem a Escala SERVQUAL adaptada à fisioterapia, identificaram lacunas entre as expectativas e percepções dos clientes, evidenciando oportunidades concretas de melhoria na prestação do serviço. Esses autores destacam que aspectos funcionais, como empatia, comunicação e atenção individualizada, exercem papel determinante na satisfação e fidelização dos pacientes. Assim, a incorporação de práticas de avaliação contínua da qualidade torna-se um diferencial competitivo essencial para negócios da área da saúde.

Complementarmente, Rodrigues (2022) demonstra que a informatização e integração dos processos por meio de sistemas de gestão específicos para clínicas de fisioterapia potencializam a organização das informações, reduzem erros manuais e ampliam a segurança dos registros. Ferramentas como prontuário eletrônico e agenda digitalizada, ao agilizar rotinas administrativas e assistenciais, contribuem não apenas para a eficiência operacional, mas

também para a experiência do paciente — reforçando a interdependência entre gestão eficiente e qualidade no atendimento.

Dessa forma, a proposta de um plano de reestruturação gerencial que integre melhoria da experiência do cliente, modernização de processos administrativos e fortalecimento do controle organizacional dialoga diretamente com evidências empíricas e metodologias consolidadas na literatura, justificando sua pertinência prática e científica para a sustentabilidade de clínicas de pequeno porte no setor de saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTROLE FINANCEIRO

O controle financeiro é considerado condição básica para a sobrevivência de MPEs, que muitas vezes atuam com registros incompletos e sem separação entre finanças pessoais e empresariais (COSTA et al., 2023; SEBRAE, 2023). O planejamento financeiro, apoiado em instrumentos simples, como registros de entradas e saídas, projeções de pagamentos e recebimentos e demonstrações adaptadas ao porte do negócio, reduz a incerteza e orienta decisões sobre custos, preços e investimentos (COSTA et al., 2023; SEBRAE, 2023). Normas específicas para microentidades, como a NBC TG 1002, reforçam a importância de informações contábeis, ainda que simplificadas, para apoiar a gestão também em empresas de serviços de saúde (CFC, 2021).

2.1.1 Custo e despesas

A distinção entre custos e despesas, sendo eles fixos ou variáveis, é fundamental para a análise econômico-financeira das organizações. Em termos gerais, custos estão relacionados diretamente à atividade-fim da empresa, isto é, à produção de bens ou à prestação de serviços, enquanto despesas correspondem a gastos administrativos, comerciais e de apoio, necessários ao funcionamento do negócio, mas não vinculados de forma direta à operação principal (BRAGA, 2020).

A adequada identificação e classificação de custos e despesas é condição para a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), uma das principais peças de síntese da contabilidade gerencial. A DRE organiza, a receita bruta, as deduções, os custos e as diferentes categorias de despesas, até chegar ao lucro ou prejuízo do período (SEBRAE, 2022).

Do ponto de vista gerencial, a DRE permite ao gestor analisar a participação relativa de cada grupo de custos e despesas na formação do resultado, identificar itens que pressionam excessivamente a estrutura de gastos, avaliar a suficiência dos preços praticados e subsidiar decisões como redução de custos, reorganização de despesas e revisão de mix de serviços (BRAGA, 2020; COSTA et al., 2023). Assim, o tratamento conceitual de custos e despesas, articulado à utilização regular da DRE, torna-se elemento central do controle financeiro, da precificação e da avaliação da lucratividade nas empresas.

2.1.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de controle financeiro que registra todas as entradas e saídas de recursos monetários da empresa, permitindo acompanhar a posição de caixa e projetar a disponibilidade futura de recursos (SILVA, 2023; SEBRAE, 2022). Contempla, em geral, recebimentos de vendas e outras entradas, além de pagamentos a fornecedores, despesas operacionais, tributos e demais desembolsos, organizados em bases diária, semanal ou mensal.

Em MPEs, o fluxo de caixa é considerado eixo central do planejamento financeiro, pois possibilita identificar antecipadamente momentos de sobra ou insuficiência de recursos, apoiar decisões sobre capital de giro e orientar a negociação de prazos com clientes e fornecedores (COSTA et al., 2023; SEBRAE, 2023). Quando utilizado de forma sistemática e aliado a projeções, esse instrumento deixa de ser apenas um registro histórico e passa a funcionar como ferramenta gerencial, contribuindo para reduzir a incerteza, ajustar gastos e planejar investimentos em consonância com a capacidade financeira do negócio.

2.2. MELHORIAS DE PROCESSOS

A literatura sobre Business Process Management (BPM) entende processos como o conjunto de atividades inter-relacionadas que, ao transformar insumos em produtos ou serviços, gera valor para o usuário final (ABPMP, 2020). Nessa perspectiva, melhorias de processos correspondem a ações sistemáticas de identificação, análise e aperfeiçoamento desses fluxos de trabalho, visando torná-los mais eficientes, padronizados e orientados a resultados.

Melhoria de processos costumam seguir ciclos estruturados, que envolvem etapas de diagnóstico, modelagem da situação atual, definição da situação desejada, implementação de mudanças e monitoramento de indicadores (ABPMP, 2020; BRASIL, 2024). Aplicações em serviços de saúde mostram que esse tipo de abordagem favorece a definição de metas operacionais, a integração entre áreas e a criação de mecanismos de acompanhamento contínuo

de desempenho, consolidando a melhoria de processos como eixo central para qualificar a operação e os resultados das organizações de saúde (FORTES; NORATO, 2025). Nesse sentido, torna-se fundamental compreender e aplicar ferramentas de gestão que orientem a padronização e o acompanhamento dos processos.

2.2.1 Ferramentas de gestão

As ferramentas de gestão podem ser compreendidas como métodos e instrumentos estruturados que auxiliam o diagnóstico organizacional, o planejamento, o acompanhamento e a melhoria de processos. Em MPES, o uso de ferramentas simples e visuais constitui alternativa acessível para organizar informações, sistematizar problemas e apoiar decisões gerenciais (RIBEIRO et al., 2023; ARAÚJO et al., 2024).

Nesse contexto, destacam-se, entre outras, as ferramentas associadas à gestão da qualidade, tais como análise SWOT, diagramas de causa e efeito, fluxogramas, matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e planos de ação 5W2H, frequentemente combinadas com ciclos de melhoria contínua, como o PDCA (RIBEIRO et al., 2023; SANTOS, 2021). Tais instrumentos permitem identificar causas de problemas, mapear etapas de trabalho, priorizar questões críticas e desdobrar diagnósticos em ações concretas, com definição de responsáveis e prazos.

Ademais, verifica-se que muitos empreendedores ainda se apoiam em práticas predominantemente intuitivas, sem utilização sistemática dessas ferramentas (ARAÚJO et al., 2024). Quando incorporadas à rotina, tais ferramentas contribuem para tornar os processos mais padronizados, transparentes e passíveis de monitoramento, configurando-se como suporte relevante às iniciativas de melhoria de processos em organizações de pequeno porte.

2.2.2 Planejamento e priorização de melhorias

A matriz GUT configura-se como um instrumento de apoio à decisão que hierarquiza problemas conforme sua gravidade, urgência e tendência, por meio da atribuição de pontuações a cada critério e do cálculo de uma ordem de prioridade (CHIAVENATO, 2020). Dessa forma, os problemas com maior impacto potencial passam a ser tratados primeiro, concentrando os esforços gerenciais nos pontos mais relevantes.

O plano de ação 5W2H, por sua vez, constitui um roteiro estruturado para detalhamento das intervenções definidas a partir do diagnóstico e da priorização. O método organiza as ações em sete dimensões – o que será feito (*what*), por que será feito (*why*), onde (*where*), quando

(*when*), quem será o responsável (*who*), como será executado (*how*) e qual o custo envolvido (*how much*) – conferindo maior clareza quanto às etapas, prazos e responsabilidades (CHIAVENATO, 2020). Assim, diagnósticos que permaneceriam em nível genérico são convertidos em tarefas concretas, passíveis de acompanhamento.

Na perspectiva de melhoria de processos, a combinação entre GUT e 5W2H mostra-se especialmente útil: a GUT apoia a seleção dos problemas prioritários e o 5W2H estrutura a implementação das ações, reduzindo ambiguidades sobre o que deve ser feito e por quem, tornando o processo de melhoria mais objetivo, transparente e alinhado à capacidade operacional das empresas (GONÇALVES et al., 2023).

2.3. FIDELIZAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A fidelização em serviços pode ser entendida como a capacidade de manter clientes ao longo do tempo, combinando repetição de uso, recomendação a terceiros e preferência em relação a concorrentes. Esse vínculo está associado não apenas ao resultado obtido, mas também à experiência construída em cada interação com a organização, o que envolve atendimento, ambiente, organização dos processos e percepção de respeito e cuidado (RIBEIRO; BRAVO, 2020; NASCIMENTO et al., 2021).

Sob a perspectiva do marketing de relacionamento, a fidelização relaciona-se a estratégias que buscam desenvolver vínculos duradouros, nas quais o cliente passa a ser acompanhado em sua trajetória de uso do serviço, e não apenas em contatos isolados. Nessa abordagem, destacam-se práticas como acompanhamento sistemático, registro de histórico, comunicação contínua e reconhecimento da recorrência, frequentemente apoiadas por instrumentos de gestão de relacionamento com clientes (CRM) adaptados à realidade de pequenas empresas (ZENONE, 2019).

Segundo Kotler e Keller (2012), fidelizar um cliente custa significativamente menos do que conquistar um novo, sendo essa uma das estratégias mais eficazes para garantir estabilidade financeira e competitividade no mercado. Essa lógica se intensifica no setor de saúde, onde a confiança e o cuidado individualizado são fatores decisivos para o retorno e a recomendação espontânea por parte dos usuários.

2.3.1 Ações de fidelização

As ações de fidelização envolvem estratégias que buscam manter o cliente conectado ao serviço por meio da construção de confiança, personalização do atendimento e superação de

expectativas. No que se refere à experiência, destacam-se práticas de atendimento personalizado, acolhimento, clareza na explicação de procedimentos e resultados esperados, bem como cuidados com ambiente físico e pontualidade, fatores recorrentemente associados a maiores níveis de satisfação sendo ela contínua e genuína (NASCIMENTO et al., 2021).

Kotler e Keller (2012) afirmam que, ao investir em fidelização, as empresas não apenas preservam sua base de clientes, mas também fortalecem o marketing boca a boca e aumentam o valor do ciclo de vida do consumidor. Em pequenos negócios, onde os recursos para captação de novos clientes podem ser limitados, a fidelização torna-se uma alternativa de baixo custo e alto impacto para a manutenção da receita.

Complementando essa perspectiva a adoção de estratégia simples, como o acompanhamento pós-serviço, manutenção de cadastros dos clientes atualizados, registro de histórico de atendimentos com lembretes personalizados e ações temáticas em datas comemorativas, pode gerar maior engajamento e sensação de pertencimento do cliente, reforçando o vínculo e incentivando a continuidade do atendimento (RIBEIRO; BRAVO, 2020; NASCIMENTO et al., 2021).

2.3.2 Comunicação com o cliente e presença digital

A comunicação com o cliente exerce papel central na construção e manutenção do relacionamento, pois influencia a compreensão das informações sobre o serviço, bem como a percepção de disponibilidade, confiabilidade e proximidade da organização (NASCIMENTO et al., 2021). Práticas comunicacionais baseadas em linguagem acessível, explicações objetivas e canais abertos para esclarecimento de dúvidas contribuem para reduzir assimetrias de informação e fortalecer a confiança.

Nesse contexto, a presença digital passou a integrar de forma estratégica os processos de comunicação e relacionamento, ampliando os canais de contato entre organização e clientes. O uso de redes sociais e páginas profissionais possibilita divulgar serviços, compartilhar conteúdos educativos, enviar lembretes de agendamento e manter interação contínua, geralmente com custos reduzidos e maior alcance (GASPARELO et al., 2023; FELIN, 2024).

Na era digital, consumidores tendem a buscar conexão emocional e identificação com os valores da marca, de modo que uma comunicação consistente, baseada em conteúdos relevantes e interativos, contribui para reforçar a credibilidade e a visibilidade do serviço (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Associado a isso, o uso estruturado de lembretes, mensagens personalizadas e comunicações pós-atendimento favorece a permanência

do serviço no cotidiano do cliente e a consolidação de relacionamentos de médio e longo prazo, especialmente em organizações de pequeno porte (SEBRAE, 2023; FELIN, 2024).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho abordará a aplicação de um plano de reestruturação gerencial, por meio da metodologia de pesquisa-ação. Conforme descrita por Tripp (2005), a pesquisa-ação caracteriza-se por ciclos de diagnóstico, planejamento, intervenção e avaliação. Nessa abordagem, o pesquisador atua como agente ativo na realidade investigada, colaborando com os envolvidos na construção e aplicação das soluções. Essa característica a diferencia do estudo de caso tradicional, que se limita à análise descritiva do fenômeno sem intervir diretamente no contexto. Como o objetivo deste trabalho envolve não apenas compreender a gestão da clínica, mas também implementar melhorias e acompanhar seus efeitos, a pesquisa-ação mostrou-se a abordagem metodológica mais adequada. O problema, portanto, é identificado a partir da prática e ajustado ao longo do processo, promovendo mudanças concretas e contextualizadas. No Anexo I conseguimos observar a representação dos passos de um projeto de pesquisa-ação.

A pesquisa foi aplicada em uma clínica de fisioterapia e pilates localizada em Farroupilha/RS, com faturamento anual aproximado de R\$ 96 mil, gerenciada exclusivamente por sua proprietária, profissional da saúde que também assume as funções administrativas. Essa configuração é característica de empreendimentos individuais do setor, nos quais limitações gerenciais tendem a impactar a sustentabilidade e o crescimento do negócio. Trata-se de uma pesquisa aplicada, cujo propósito, conforme Gil (2008), é gerar conhecimentos voltados à solução de problemas práticos e imediatos. Adotou-se, portanto, o método de estudo de caso único, com aplicação de um plano de reestruturação gerencial estruturado em três eixos: controle financeiro, organização dos processos operacionais e relacionamento com o cliente. A coleta de dados ocorreu em 17/09/2025, na própria clínica, por meio de abordagem qualitativa, que, segundo Gil (2008), privilegia a compreensão aprofundada dos fenômenos, relações e processos analisados, sem a pretensão de quantificação.

Considerando que a coleta de dados envolveu entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental da rotina profissional da gestora, o estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi aprovada sob o Parecer nº 7.997.367 e CAAE nº 93092225.9.0000.8024. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE),

garantindo confidencialidade das informações, direito de recusa e respeito integral aos princípios éticos aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

A abordagem qualitativa foi operacionalizada por meio de ciclos interativos da pesquisa-ação, contemplando as etapas de: diagnóstico da situação atual; planejamento das intervenções; implementação das mudanças; observação dos efeitos gerados; reflexão conjunta com a participante; e avaliação dos resultados, conforme orientado por Tripp (2005).

Inicialmente, ocorreu a identificação e reconhecimento do problema (etapa 1 e 2), realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com a proprietária, observação direta e análise de documentos físicos e digitais, buscando compreender a situação atual da gestão. Em seguida, é feito o planejamento das atividades (etapa 3), definindo ações de melhoria fundamentadas nos dados levantados.

Na sequência, para as etapas de implementação, monitoramento, avaliação e conclusão do ciclo da pesquisa-ação (etapas 4 a 8), aplicadas de forma integrada e contínua. Inicialmente, foram implementadas as intervenções planejadas, abrangendo os controles financeiros, a reorganização dos processos operacionais e as ações de relacionamento com o cliente. Em seguida, procedeu-se ao monitoramento sistemático dos efeitos produzidos, com acompanhamento direto do uso das ferramentas e dos ajustes necessários à rotina da clínica. A avaliação e reflexão conjunta permitem analisar os resultados, identificar limitações e realizar adaptações imediatas, preservando o caráter participativo e iterativo da metodologia. Por fim, com a consolidação das práticas consideradas eficazes, encerrou-se o ciclo, incorporando as melhorias à rotina da gestora e estabelecendo as bases para futuros ciclos de aperfeiçoamento.

Essa metodologia permitiu atender aos objetivos do estudo, que envolveram diagnosticar os principais desafios da clínica, implantar controles internos e reestruturar processos nas áreas financeira, operacional e de relacionamento com o cliente. A participação ativa da empreendedora durante todas as etapas possibilitou a construção conjunta das soluções, respeitando sua realidade e ampliando as chances de continuidade após o encerramento da pesquisa.

4 ANÁLISE/DESENVOLVIMENTO

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa-ação realizada na clínica, desde o diagnóstico inicial até a implementação e o acompanhamento das intervenções. A análise foi organizada em três capítulos, correspondentes aos eixos de controle financeiro, organização dos processos operacionais e relacionamento com o cliente, assegurando alinhamento com os

objetivos específicos do estudo. O diagnóstico inicial foi conduzido por meio de entrevista semiestruturada com a proprietária (ANEXO I), observação direta e análise de documentos físicos e digitais, permitindo compreender a situação da gestão e mapear os principais desafios que fundamentaram as ações da pesquisa-ação (TRIPP, 2005).

4.1 CONTROLE FINANCEIRO

4.1.1 Análise previa do controle financeiro

O primeiro eixo analisado evidenciou a ausência de um controle financeiro estruturado na clínica. As receitas eram registradas manualmente em agendas físicas, sem distinção entre formas de pagamento, classificação de custos ou despesas, e não havia separação entre as finanças pessoais e profissionais, o que comprometia a apuração da rentabilidade real do negócio. A gestora relatou o uso de anotações em agenda e atualizações pontuais em uma planilha doméstica compartilhada com o cônjuge, prática que, embora funcional, não assegura precisão, regularidade ou confiabilidade ao acompanhamento financeiro.

Esse conjunto de fragilidades está alinhado a Silva (2023), que aponta a carência de controles sistematizados como um dos principais fatores de vulnerabilidade em MPes. Esse cenário reflete um padrão recorrente nas MPes brasileiras, onde a informalidade no controle financeiro contribui diretamente para a mortalidade dos negócios. Segundo o Sebrae (2025), cerca de 48% dessas empresas encerram suas atividades devido à falta de planejamento financeiro e ao descontrole do caixa. A realidade da clínica confirma esse diagnóstico, evidenciando como a mistura entre finanças pessoais e empresariais e a ausência de instrumentos básicos de controle comprometem a capacidade de planejamento e aumentam o risco de descontinuidade do negócio. Nesse contexto, a priorização da separação das contas a implantação de fluxo de caixa e DRE devem ser vistas não apenas como melhorias pontuais, mas como respostas a um problema estrutural do setor.

4.1.2 Planejamento de melhoria do controle financeiro

Após o diagnóstico inicial, procedeu-se ao planejamento das atividades, etapa fundamental da pesquisa-ação que, segundo Gil (2008), deve traduzir os problemas identificados em estratégias de intervenção coerentes com a realidade observada. Nessa fase do planejamento de controle financeiro, a prioridade foi a criação de um sistema simples e

acessível para registro das entradas e saídas, considerando a rotina da proprietária. Para isso, optou-se pela implementação de planilhas de fluxo de caixa adaptadas à realidade da clínica.

A planilha apresentada no Apêndice II foi estruturada para organizar o registro financeiro da clínica de forma simples e funcional. Na parte superior, apresenta-se o panorama mensal, incluindo saldo inicial, reserva de emergência e resultado financeiro, permitindo rápida visualização da situação econômica. Em seguida, as entradas e saídas são distribuídas por tipo de serviço e forma de pagamento, contemplando os diferentes momentos em que os pacientes realizam seus acertos, seja no início do mês, ao final do mês ou no ato da sessão, o que facilita a identificação das principais fontes de receita e a conferência dos valores recebidos. A planilha também contempla a classificação dos gastos em custos e despesas, fixos e variáveis, o que contribui para a análise da composição das despesas mensais. Por fim, o registro detalhado das movimentações diárias reúne data, descrição, categoria e valor, servindo como base para o fechamento semanal. Dessa forma, a ferramenta consolida informações antes dispersas em um sistema padronizado e adequado à rotina da gestora.

Antes da execução, definiu-se que a ferramenta deveria ser simples, objetiva e compatível com a rotina da gestora, de modo a facilitar sua adoção no dia a dia. Acordou-se que o registro das movimentações seria realizado a partir das entradas e saídas básicas da clínica, evitando complexidade excessiva no primeiro momento. Também foi estabelecido que os dados registrados contemplariam exclusivamente as operações do negócio, evitando a mistura com movimentos pessoais, e que o preenchimento ocorreria de forma periódica, conforme a disponibilidade da proprietária. Por fim, alinhou-se que a planilha seguiria a classificação de custos e despesas definida no planejamento, permitindo maior clareza na análise financeira. Para assegurar a correta utilização da ferramenta, também ficou acordado que, caso a gestora tivesse dúvidas quanto à classificação de algum gasto ou receita, buscaria apoio para realizar o registro da forma mais adequada possível. Esse alinhamento visou garantir a precisão das informações inseridas na planilha e fortalecer a consistência do controle financeiro ao longo do tempo.

Complementarmente, elaborou-se um modelo simplificado de DRE, pelo método do custeio variável, que permite visualizar de modo integrado as receitas, os custos e as despesas em determinado período. Na perspectiva da contabilidade gerencial aplicada a MPes, a DRE constitui um instrumento essencial, pois evidencia o desempenho econômico do negócio e orienta a tomada de decisão com base em indicadores de rentabilidade e de estrutura de custos (BRAGA, 2020; CFC, 2021; SEBRAE, 2022).

A demonstração apresentada no Apêndice III corresponde à (DRE) mensal, estruturada com base no método do custeio variável e adaptada à realidade operacional do negócio. Essa escolha permitiu analisar a relação entre receita, custos diretamente associados à prestação dos serviços e capacidade de geração de resultado, sem a complexidade de rateios típicos de estruturas organizacionais maiores (BRAGA, 2020; SEBRAE, 2022).

O demonstrativo é construído a partir da receita bruta dos serviços, da dedução dos custos variáveis e da apuração da margem de contribuição, indicador que expressa o potencial do serviço em cobrir as despesas e gerar resultado operacional. Na sequência, são incorporadas as despesas fixas e variáveis, possibilitando a identificação do resultado do período.

A operacionalização da DRE ocorre de forma integrada ao fluxo de caixa, de modo que o registro das entradas, saídas e respectivas classificações alimenta automaticamente o demonstrativo. Essa automatização reduz a necessidade de cálculos manuais, minimiza erros operacionais e assegura maior consistência das informações financeiras utilizadas pela gestora.

Optou-se por não incluir a depreciação da estrutura física, uma vez que, conforme Braga (2020), esse registro contábil assume maior relevância quando os ativos imobilizados representam parcela significativa dos custos operacionais. No contexto analisado, os equipamentos foram adquiridos em períodos anteriores e não houve investimentos recentes com impacto material, de modo que sua inclusão não alteraria de forma relevante a análise gerencial de curto prazo.

Com a adoção desse demonstrativo, a gestora passa a dispor de uma visão integrada do desempenho financeiro da clínica, capaz de apoiar o acompanhamento mensal dos resultados, a identificação de tendências e a tomada de decisões relacionadas à precificação, ao controle de gastos e ao fortalecimento da sustentabilidade do negócio.

4.1.3 Implantação e análises do controle financeiro

Na fase de implementação, buscou-se colocar em prática o processo com o acompanhamento realizando os ajustes necessários para o controle de fluxo de caixa e realização do DRE. A visão integral da planilha e dos registros mensais está disponível no Apêndice IV, sintetizando as entradas, saídas e classificações financeiras da clínica.

Na implementação do fluxo de caixa na clínica, observou-se um obstáculo importante: por ser a única responsável pelas atividades operacionais e administrativas, a gestora relatou com ênfase que tinha dificuldade em atualizar diariamente os registros financeiros, mencionando que, em alguns momentos, chegava a “ficar quatro ou cinco dias sem preencher”

a agenda. Diante dessa limitação, a planilha foi adaptada para a realidade da clínica, passando a operar com um lançamento das entradas relacionadas aos atendimentos, modelo mais compatível com o fluxo de trabalho da profissional. Identificou-se também dificuldade inicial na definição das classificações e naturezas dos gastos da clínica, especialmente na distinção entre custos e despesas, fixos e variáveis. Após orientação e apoio durante o preenchimento das primeiras semanas, a gestora conseguiu realizar essa categorização corretamente. Ainda assim, acordou-se que o processo será acompanhado com revisões mensais, garantindo maior segurança na utilização da ferramenta e na consistência dos dados registrados.

Importa destacar que a dificuldade de atualização diária não decorreu apenas de limitação técnica, mas de sobrecarga emocional e cognitiva inerente à gestão unipessoal do negócio. A acumulação de funções assistenciais e administrativas elevou a pressão por resultados e reduziu a disponibilidade mental para rotinas de registro. Nesse contexto, a adaptação da ferramenta para lançamentos mais enxutos e a adoção de conferências semanais constituíram um desenho ‘minimamente viável’ de controle, aumentando a aderência sem comprometer a qualidade da informação.

Em seguida, realizou-se o fechamento do mês e, por meio da DRE, analisou-se o desempenho financeiro da clínica para apoiar o planejamento futuro. Com base no DRE apresentado no Apêndice V do mês de outubro, foi possível observar que a clínica apresentou uma receita bruta de R\$ 12.198,00, com custos variáveis reduzidos e uma margem de contribuição de 95%, indicando que a maior parte da receita permanece disponível para cobrir as despesas do negócio. Após descontadas as despesas fixas e variáveis, o resultado operacional revelou um desempenho financeiro positivo, confirmando que a clínica possui capacidade de sustentar suas operações e planejar investimentos futuros.

Essa visualização permitiu compreender um ponto recorrente mencionado pela gestora, que afirmava: “sei que a clínica gera lucro, mas não consigo ver esse dinheiro nela”. A análise evidenciou que essa percepção estava diretamente associada à ausência de separação entre as finanças pessoais e profissionais, o que dificultava a identificação do resultado econômico real da clínica. De acordo com o Sebrae (2023), a mistura entre contas pessoais e empresariais compromete o controle orçamentário, reduz a capacidade de planejamento e investimento e gera a sensação de “lucro invisível”, fenômeno comum em MPes.

Diante desse cenário, evidenciou-se a necessidade de instituir um pró-labore fixo para a gestora, garantindo maior previsibilidade financeira, bem como de fortalecer o caixa da clínica por meio da constituição de uma reserva de emergência capaz de absorver oscilações futuras.

A definição de uma remuneração formal do proprietário, compatível com a realidade do negócio, é apontada como prática indispensável para evitar retiradas aleatórias, promover maior organização financeira e ampliar o controle do fluxo de caixa, contribuindo para o equilíbrio econômico e a sustentabilidade do empreendimento (SEBRAE, 2021; SEBRAE, 2023).

4.2 CONTROLE OPERACIONAL

4.2.1 Análise previa do controle operacional

No que se refere aos processos operacionais, constatou-se que o agendamento dos atendimentos era realizado de forma concomitante em agenda física e em aplicativo digital (Google Agenda), porém sem padronização ou integração entre os registros. Essa duplicidade resultava em falhas ocasionais, como sobreposição de horários, atendimentos esquecidos e dependência excessiva da memória e da flexibilidade da gestora, sem a existência de protocolos formais para confirmação, reagendamento ou cancelamento de consultas.

Durante a entrevista, a gestora relatou que mantém o registro manual das presenças dos pacientes e dos exercícios realizados em cada sessão como forma de controle clínico, utilizando o aplicativo digital apenas como apoio para consultas rápidas de agenda e organização dos deslocamentos entre atendimentos domiciliares e na clínica. Embora funcional no curto prazo, essa coexistência de registros em diferentes suportes, sem rotinas sistemáticas de conferência, ampliava o risco de inconsistências operacionais e comprometia a confiabilidade das informações.

A análise evidenciou, como principais fragilidades, a ausência de padronização nos procedimentos de agendamento, confirmação, reagendamento e cancelamento; a manutenção de registros operacionais paralelos e não integrados; e a inexistência de rotinas formais de verificação das atividades no início e no encerramento do expediente. Esse cenário reforça apontamentos da literatura de gestão por processos, segundo a qual a falta de padronização compromete a eficiência, a rastreabilidade e a previsibilidade das operações, sobretudo em organizações de pequeno porte (ABPMP, 2020; BRASIL, 2024; FORTES; NORATO, 2025).

Além dos impactos operacionais, observou-se que essa ausência de procedimentos estruturados ampliava a carga cognitiva e emocional da gestora, uma vez que a dependência da memória individual e a necessidade de decisões repetitivas sob pressão aumentavam a incerteza diária e o risco de falhas no atendimento. Nesse contexto, a padronização foi concebida não apenas como instrumento de eficiência operacional, mas também como estratégia de apoio à

gestão, ao externalizar etapas críticas, reduzir a variabilidade dos processos e tornar a rotina de trabalho mais previsível e segura.

4.2.2 Planejamento de melhoria do controle operacional

Considerando que o diagnóstico evidenciou falhas no controle da agenda e a ausência de protocolos formais, definiu-se como prioridade imediata a padronização das rotinas operacionais da clínica. Essa intervenção teve como objetivo estruturar procedimentos claros e replicáveis para agendamento, confirmação, reagendamento e cancelamento de atendimentos, assegurando maior previsibilidade, confiabilidade e eficiência nas atividades diárias.

O planejamento da intervenção foi orientado pela necessidade de responder diretamente às fragilidades identificadas, estabelecendo uma relação explícita entre diagnóstico e ação. Nesse sentido, optou-se pela unificação do sistema de agendamento, pela definição de critérios formais para reagendamentos e cancelamentos e pela implantação de checklists diários de controle da agenda, de modo a eliminar a duplicidade de registros, reduzir erros operacionais e instituir rotinas sistemáticas de verificação.

Além dessas ações centrais, a Matriz GUT e a ferramenta 5W2H foram utilizadas para organizar outras oportunidades de melhoria identificadas ao longo das falas da gestora, mas que não integravam o conjunto de problemas prioritários do diagnóstico inicial. O uso dessas ferramentas teve caráter complementar, voltado à estruturação de intervenções secundárias de fácil execução, em consonância com a lógica incremental adotada no plano de intervenção.

4.2.3 Implementação e análises do controle operacional

A partir do mapeamento da necessidade de unificação do sistema de agendamento, a gestora foi orientada e acompanhada na implantação gradativa dessa mudança ao longo de um mês, possibilitando sua adaptação à nova rotina e o monitoramento dos resultados iniciais.

Com o objetivo de reduzir equívocos relacionados a cancelamentos e reagendamentos, definiu-se a adoção de prazos e critérios formais para essas situações. Estabeleceu-se um prazo mínimo de 12 horas antes do atendimento para cancelamento sem ônus para as partes; solicitações realizadas em prazo inferior passaram a implicar a cobrança de 30% do valor da sessão, com possibilidade de reagendamento, ressalvadas exceções inerentes à rotina do serviço.

Como complemento a essas medidas, instituiu-se a utilização de checklists diários de abertura e encerramento do expediente, com a finalidade de padronizar as rotinas operacionais,

reduzir a dependência da memória da gestora e minimizar falhas no controle da agenda e na preparação do atendimento. A unificação do agendamento e a adoção dos checklists contribuíram para a redução de fontes de erro e para o aumento da confiabilidade do serviço, tanto sob a perspectiva da gestora quanto dos clientes. Em serviços de saúde, avanços na consistência operacional tendem a refletir diretamente na qualidade percebida, ao reforçar a sensação de organização, cuidado e profissionalismo (RIBEIRO; BRAVO, 2020; NASCIMENTO et al., 2021; BRAZ; AMARAL, 2024; VALE et al., 2021).

O checklist de abertura, apresentado no Apêndice VI, foi estruturado conforme a sequência lógica das atividades do início do expediente, priorizando a conferência da agenda, o envio de confirmações e a revisão de reagendamentos, em resposta direta à ausência de verificação sistemática dos horários identificada no diagnóstico. Na sequência, são contempladas atividades de preparação da sala, checagem de materiais e organização dos itens de acolhimento, finalizando com ajustes de ambiente antes do início das sessões.

De forma complementar, o checklist de encerramento, apresentado no Apêndice VII, organiza as atividades necessárias para a finalização do expediente, incluindo o registro e a atualização das informações operacionais, o controle financeiro diário, a identificação de pendências administrativas e a revisão antecipada da agenda do dia seguinte. Também contempla a organização do ambiente e o desligamento de equipamentos, contribuindo para a segurança, a economia de recursos e a manutenção das condições adequadas de atendimento.

Para a organização de melhorias complementares identificadas após a análise inicial, optou-se pela aplicação combinada da Matriz GUT e da ferramenta 5W2H, utilizadas não para redefinir os problemas centrais do diagnóstico operacional, mas para estruturar intervenções secundárias de fácil execução e relacionadas à percepção de valor da clínica, conforme apresentado no Apêndice VIII, em consonância com as orientações de Farias et al. (2022).

A Matriz GUT permitiu priorizar melhorias associadas à experiência imediata do cliente, como a confecção de camiseta personalizada, a instalação de filtro de água gelada e a disponibilização de kit de higiene, classificadas como de prioridade elevada, enquanto outras ações apresentaram impacto menor e foram categorizadas como prioridade média ou baixa. O detalhamento dessas iniciativas por meio do 5W2H possibilitou a definição clara de responsáveis, prazos, formas de execução e estimativas de custo, evidenciando sua viabilidade e aderência à realidade operacional da clínica.

Na prática, a implementação das ações de controle operacional permitiu estruturar rotinas anteriormente conduzidas de forma intuitiva, tornando o processo de agendamento e

atendimento mais seguro, padronizado e previsível. A literatura de gestão por processos em saúde destaca que a definição clara de etapas, responsáveis e rotinas reduz a variabilidade, minimiza falhas e fortalece a confiabilidade das operações, contribuindo para maior eficiência e qualidade percebida do serviço (ABPMP, 2020; BRASIL, 2024; FORTES; NORATO, 2025; RIBEIRO; BRAVO, 2020; NASCIMENTO et al., 2021).

Dessa forma, o eixo operacional passou a refletir maior maturidade gerencial e alinhamento às boas práticas de gestão em saúde, configurando um conjunto de melhorias de baixo custo e elevada sustentabilidade no longo prazo, por se basearem em rotinas padronizadas capazes de ser mantidas mesmo em cenários de aumento da demanda ou de substituição da profissional responsável.

4.3 CONTROLE DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

4.3.1 Análise previa do controle de relacionamento com o cliente

No terceiro eixo, referente ao relacionamento com o cliente, constatou-se que a captação de novos pacientes ocorria predominantemente por indicação espontânea de clientes atuais, sendo complementada por uma presença digital limitada e mantida de forma não sistemática nas redes sociais. A gestora demonstrava proximidade com os pacientes, realizando acompanhamentos pós-atendimento e enviando mensagens personalizadas em datas comemorativas, contudo, tais ações eram conduzidas de maneira intuitiva, sem o suporte de um plano estruturado de fidelização ou de instrumentos formais de mensuração da satisfação. Conforme destacam Kotler e Keller (2012), a fidelização depende da construção de relacionamentos consistentes e da entrega contínua de valor, o que pressupõe mecanismos sistemáticos de acompanhamento e comunicação.

A análise evidenciou como principais fragilidades a inexistência de um processo estruturado de fidelização, a presença digital restrita e sem planejamento, a falta de materiais institucionais padronizados para o atendimento de novos clientes e a inexistência de um calendário anual de ações de relacionamento. Esse conjunto de limitações dificultava a identificação de expectativas e percepções dos pacientes, reduzia a clareza das informações sobre os serviços oferecidos e comprometia a continuidade das interações ao longo do tempo, reforçando a necessidade de estruturar mecanismos formais de comunicação e presença digital, abordados nas etapas subsequentes do trabalho.

Essa configuração está alinhada a evidências de estudos sobre clínicas de fisioterapia e serviços ambulatoriais, os quais indicam que a fidelização nesses contextos tende a se apoiar em vínculos informais e no “boca a boca”, mas encontra limitações na ausência de instrumentos sistemáticos de gestão do relacionamento e de avaliação da satisfação (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007; VALE et al., 2021; NASCIMENTO et al., 2021). Em um cenário de expansão dos pequenos negócios em saúde, a manutenção de práticas informais — baseadas em contatos pontuais, memórias individuais e ações isoladas em redes sociais — tende a restringir o potencial de crescimento e a dificultar a diferenciação competitiva.

4.3.2 Planejamento de melhoria do controle do relacionamento com o cliente

O planejamento contemplou a adoção de estratégias de comunicação sistemática e de fortalecimento da presença digital, com foco na fidelização dos pacientes e na ampliação da visibilidade da clínica. As principais ações definidas foram a criação de um material digital padronizado de apresentação dos serviços (PDF), a inclusão da clínica no Google Meu Negócio para ampliar sua presença em pesquisas locais e avaliações on-line, e o planejamento de conteúdo para datas comemorativas relevantes, como Dia das Mães, Dia dos Pais e Dia do Cliente. Essas iniciativas estão alinhadas à literatura de marketing de serviços, que destaca a comunicação consistente e personalizada como fator central na fidelização em serviços de saúde (KOTLER; KELLER, 2012) e a importância de uma presença digital ativa para o fortalecimento da credibilidade no mercado local (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

As ações foram planejadas de modo a responder às fragilidades identificadas no diagnóstico e assegurar viabilidade de execução frente à estrutura enxuta da clínica, servindo de base para a fase de implementação. O material digital de apresentação foi desenvolvido a partir da análise de referências de outras clínicas, estruturado para responder às principais dúvidas de novos clientes e transmitir a proposta de valor do empreendimento (Apêndice X).

A implantação da clínica no Google Meu Negócio ocorreu por meio do cadastro direto na plataforma, seguindo as orientações do próprio sistema. Por fim, o planejamento do calendário anual de ações para 2026 buscou organizar antecipadamente as iniciativas de relacionamento, definindo um tema norteador e diretrizes básicas, mês, data comemorativa, ideia da ação e tipo de interação, a fim de garantir coerência e continuidade às comunicações.

4.3.3 Implementação e análises do controle do relacionamento com o cliente

Após a definição do esboço apresentado no Apêndice X, procedeu-se ao aprimoramento do material digital de apresentação da clínica, destinado ao primeiro contato com novos pacientes. O PDF foi estruturado de modo a padronizar as informações iniciais e alinhar o conteúdo à identidade visual já adotada pela clínica.

A versão final do material, apresentada no Apêndice XI, foi desenvolvida em conformidade com a paleta de cores e tipografias institucionais. Embora a gestora apresentasse menor familiaridade com ferramentas de edição gráfica, o suporte oferecido possibilitou a consolidação de um material visualmente consistente e adequado aos objetivos de comunicação da clínica.

Em complemento às ações de fortalecimento da presença digital, realizou-se a implantação e divulgação da clínica no Google Meu Negócio, conforme apresentado no Anexo III. A estratégia incluiu o incentivo aos pacientes para registro de avaliações, resultando, em curto período, na obtenção de feedbacks positivos e na ampliação da visibilidade da clínica nas buscas locais. Como etapa subsequente, prevê-se a disponibilização de um QR Code na recepção para facilitar novas avaliações, aproximando a clínica de práticas observadas em serviços de saúde que investem em marketing de relacionamento e presença digital planejada (SOARES; AMORIM, 2021; FERNANDES; BILITÁRIO, 2023).

Paralelamente, estruturou-se o calendário anual de ações de relacionamento para 2026, orientado à organização antecipada de datas relevantes relacionadas à saúde, bem-estar e vínculos familiares. Definiu-se, em conjunto com a gestora, o tema norteador “Movimento”, alinhado à proposta de valor da clínica e à promoção de hábitos saudáveis. A partir desse conceito, foram selecionadas datas estratégicas e delineadas ações viáveis de comunicação e fidelização, conforme apresentado no Apêndice XII.

Como resultado, a clínica passou a dispor de um roteiro anual que orienta de forma antecipada as ações de relacionamento, conferindo maior previsibilidade operacional, organização do tempo e consistência à presença digital. Destacam-se, entre as melhorias implementadas, aquelas que se configuram como ativos permanentes, por manterem seus efeitos mesmo em períodos de menor disponibilidade da gestora.

De modo geral, a implementação das ações no eixo de relacionamento permitiu reduzir a improvisação nas interações com os pacientes e consolidar práticas mais estruturadas de comunicação e acolhimento. A padronização das informações, o fortalecimento da visibilidade digital e a organização das ações de relacionamento contribuíram para qualificar o primeiro contato, ampliar a credibilidade da clínica e favorecer a fidelização dos pacientes, em

consonância com a centralidade da experiência do cliente nos serviços de saúde, conforme destacado por Kotler e Keller (2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo implementar um plano de reestruturação gerencial para uma clínica de fisioterapia. Por meio da metodologia de pesquisa-ação, foi possível compreender a realidade da clínica, propor intervenções compatíveis com sua estrutura e acompanhar os resultados obtidos a partir da implementação das mudanças.

Ao longo da entrevista com a gestora do negócio, foi possível perceber o envolvimento emocional e o esforço da gestora para manter a clínica em funcionamento. Ela relatou que “ser autônoma é um turbilhão de emoções e, ao mesmo tempo, uma roda-gigante; às vezes tu está lá em cima, às vezes lá embaixo, mas tem que se manter firme”, demonstrando a instabilidade e o comprometimento presentes na rotina empreendedora. Também mencionou a ausência de preparo formal para lidar com as questões administrativas, destacando que “a faculdade não te ensina a gerir um financeiro; tu sai muito imaturo nisso, e a clínica chega e te abala”. Essas falas reforçam o diagnóstico identificado nesta etapa, em que as limitações de gestão coexistem com um alto nível de dedicação e comprometimento pessoal.

No eixo financeiro, constatou-se uma evolução significativa na forma de controle e análise das receitas e despesas. A implantação do fluxo de caixa e do demonstrativo de resultados permitiu à gestora visualizar de maneira mais clara o desempenho econômico do negócio, favorecendo o planejamento e a tomada de decisões. Observou-se ainda que, devido ao acúmulo de atividades operacionais, o registro das movimentações não ocorre diariamente, mas em ciclos semanais, dinâmica que, embora não represente o cenário ideal, mostrou-se mais compatível com a rotina da profissional e suficiente para manter a consistência das informações financeiras. A separação entre finanças pessoais e profissionais tornou-se um passo essencial para o fortalecimento da gestão e para a criação de uma visão mais estratégica do empreendimento. Como desdobramento, identificou-se a necessidade de instituir um pró-labore e formar uma reserva financeira, medidas que garantem maior estabilidade e segurança em períodos de menor atividade.

No eixo operacional, a padronização dos processos de agendamento e atendimento resultou em maior organização e previsibilidade das rotinas diárias. A unificação do uso de ferramentas digitais e o estabelecimento de prazos e critérios para cancelamentos reduziram falhas recorrentes e aumentaram a confiabilidade das informações. A introdução de *checklists*

de abertura e encerramento de expediente contribuiu para a sistematização das tarefas, facilitando o controle e a prevenção de esquecimentos ou sobreposições de horários.

No eixo de fidelização e relacionamento com o cliente, a clínica passou a adotar ações mais estruturadas de comunicação e presença digital. A criação de um material institucional para novos pacientes, a atualização da identidade visual e a inserção no Google Meu Negócio ampliaram a visibilidade e o reconhecimento da marca. Além disso, o desenvolvimento de um calendário anual de ações temáticas permitiu planejar interações mais próximas e significativas com os clientes, reforçando o vínculo e estimulando a continuidade dos atendimentos.

De forma geral, os resultados da pesquisa demonstraram que é possível alcançar melhorias expressivas em empreendimentos de pequeno porte a partir da adoção de práticas gerenciais simples, porém consistentes. A transformação observada na clínica ultrapassou o âmbito técnico, promovendo também um amadurecimento da gestora em relação à importância do planejamento, da organização e da visão estratégica para a sustentabilidade do negócio.

Do ponto de vista científico, o estudo contribuiu para a literatura de gestão em microempreendimentos da saúde ao evidenciar que ferramentas amplamente discutidas em contextos organizacionais maiores, como fluxo de caixa, DRE gerencial, checklists operacionais, matriz GUT, planos 5W2H e ações estruturadas, podem ser adaptadas e operacionalizadas em uma clínica de fisioterapia de gestão individual.

Metodologicamente, a pesquisa-ação mostrou-se adequada para a construção de modelos replicáveis de reestruturação gerencial. O encadeamento entre diagnóstico, planejamento, intervenção, acompanhamento e reflexão resultou em um roteiro processual que pode orientar intervenções em clínicas semelhantes, bem como outros segmentos, respeitando suas especificidades operacionais.

Além disso, alguns produtos gerados ao longo da pesquisa configuram resultados diretamente transferíveis para outras clínicas: a planilha de fluxo de caixa adaptada à realidade de microempresas; o modelo simplificado de DRE gerencial; os checklists de abertura e encerramento de expediente; os critérios para reagendamentos e cancelamentos; o PDF institucional de apresentação da clínica; o cadastro estruturado no Google Meu Negócio; e o calendário anual de ações de relacionamento. Esses instrumentos compõem um “kit mínimo” de organização gerencial que pode ser ajustado e reaplicado em diferentes contextos, respeitando as especificidades de cada serviço, mas preservando a lógica de fortalecimento simultâneo dos eixos financeiro, operacional e de relacionamento com o cliente.

Apesar dos avanços observados, o estudo evidenciou que a gestora acumula muitas funções, o que aumenta sua sobrecarga e pode dificultar a continuidade de todas as rotinas gerenciais. A necessidade de apoio administrativo, ainda que parcial, surge como fator relevante para a consolidação das melhorias e para a adoção futura de sistemas mais integrados de gestão.

Entre as limitações do estudo no campo metodológico, destacam-se aquelas inerentes à pesquisa-ação, como a participação ativa do pesquisador, o caráter de estudo de caso único e o período reduzido de acompanhamento, que permitiu observar apenas efeitos iniciais das intervenções. Tais limitações, contudo, não invalidam os resultados, mas indicam cautela na generalização e reforçam o valor do estudo como referência para contextos semelhantes.

Para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a investigação sobre a digitalização da gestão em clínicas de pequeno porte, analisando a adoção de prontuários eletrônicos, agendas integradas e ferramentas automatizadas de controle financeiro. Sugere-se, ainda, estudos que acompanhem por períodos mais longos o impacto de estratégias estruturadas de fidelização sobre a retenção e o engajamento dos clientes, por meio de indicadores comparáveis de desempenho. Por fim, pesquisas que relacionem organização financeira, capacidade de investimento e qualidade percebida do atendimento também podem ampliar o entendimento sobre a gestão de microempreendimentos da saúde, tendo a presente pesquisa como referência empírica inicial.

REFERÊNCIAS

48% DAS PEQUENAS EMPRESAS FECHAM POR CONTA DA SAÚDE FINANCEIRA. *Jornal Empresas & Negócios*, São Paulo, 18 fev. 2025. Disponível em: <https://jornalempresasenegocios.com.br/manchete-principal/48-das-pequenas-empresas-fecham-por-conta-da-saude-financeira/>. Acesso em: 11 dez. 2025

ABPMP BRASIL. *BPM CBOK V4.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento*. 4. ed., 2020.

ARAÚJO, Edna Torres de et al. A percepção do empreendedor quanto às ferramentas de gestão: uma análise sobre diagnóstico organizacional e planejamento em Tomé-Açu. *Revista de Gestão e Secretariado*, São José dos Pinhais, v. 15, n. 5, p. 1–17, 2024.

ARAÚJO, F. et al. *Ferramentas de gestão e melhoria de processos em micro e pequenas empresas: uma revisão de literatura*. 2024.

AVENI, Alessandro; MORAIS, Rafael Santos Gonçalves de Assis. Empreendedorismo e inovação na saúde: os novos empreendimentos na economia da saúde no Brasil. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, v. 3, n. 6, p. 80–97, 2021.

BRAZ, J. L.; AMARAL, M. A satisfação do paciente como indicador de qualidade em serviços de saúde: uma revisão de literatura. 2024.

BRAGA, Luiz Nogueira Pérciles. Gestão de custos alinhada à tomada de decisão. *Revista de Negócios*, v. 25, n. 3, p. 22–44, 2020.

BRASIL. Brasil registra abertura de 1,4 milhão de pequenos negócios no primeiro trimestre do ano. Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social, abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/04/brasil-registra-abertura-de-1-4-milhao-de-pequenos-negocios-no-primeiro-trimestre-do-ano>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Guia prático de gestão de processos. Brasília, DF, 2024.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TG 1002 – Contabilidade para microentidades. Brasília, DF, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2020.

COSTA, Cleiton Gonçalves; CRUZ, Hernany Ferreira da; ALVES, Phelipe Teixeira dos Santos. O papel do planejamento financeiro nas microempresas. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal Goiano, Campos Belos, 2023.

COSTA, Nádia Ribeiro de Oliveira et al. Avaliação em saúde da satisfação dos pacientes da rede pública em relação ao atendimento fisioterapêutico. In: SILVA, A. M.; OLIVEIRA, J. A. (org.). Saúde coletiva: abordagem teórica e vivências práticas. v. 2. Curitiba: CRV, 2020.

FARIAS, Dilbert Antonio de; LOPES, Eduardo Henrique Bezerra da Hora; REGO, Rivanildo Mateus da Silva. O impacto do uso da ferramenta 5W2H no planejamento estratégico da academia Treno Fitness durante a pandemia da Covid-19. Recife: UNIBRA, 2022.

FELIN, Rayane Sielo. A importância do marketing digital para pequenas empresas. *Revista Saber Humano*, v. 14, n. 1, 2024.

FERNANDES, J.; BILITÁRIO, M. Estratégias de comunicação digital para fortalecimento do relacionamento com clientes em pequenos negócios. 2023.

FERNANDES, Vanessa Costa; BILITÁRIO, Luciana Ribeiro. Percepção e utilização do marketing digital pelos fisioterapeutas na atuação profissional. *Revista Multidisciplinar em Saúde*, v. 4, n. 3, p. 855–864, 2023.

FORTES, Marcelo Garcia; NORATO, Héliida. Aplicação de BPM para melhorias de gestão na saúde pública. *Ambiente: Gestão e Desenvolvimento*, v. 18, n. 2, p. 1–10, 2025.

GASPARELO, Isabelly Aguiar; ZUCOLOTO, Letícia Pissaia; BENTO, Luan Silva; CARNEIRO, Gabriel. A importância do marketing digital para as micro e pequenas empresas nos dias atuais. *Revista Científica Espaço Acadêmico*, v. 13, n. 1, p. 21–35, 2023.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025: Entrepreneurship Reality Check. London: GERA – Global Entrepreneurship Research Association, 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Jhullye Maressa Trindade et al. A utilização da matriz SWOT e metodologia 5W2H: uma proposta de melhoria para o Parque de Tecnologia e Incubadora de Empresas. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE ENGENHARIA MECÂNICA (CREEM), 29., 2023. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2023.

GONÇALVES, L. et al. Uso combinado da matriz GUT e do plano de ação 5W2H em organizações de pequeno porte. 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

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

MCKAY, J.; MARSHALL, P. Title of article or book. Local: Publisher, 2001.

MORSCH, José Aldair. Empreendedorismo na saúde: veja exemplos, vantagens, desafios e oportunidades. Telemedicina Morsch, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://telemedicinamorsch.com.br/blog/empreendedorismo-na-saude>. Acesso em: 6 jul. 2025.

NASCIMENTO, T. E. G. et al. Nível de satisfação dos usuários de serviços de fisioterapia: revisão integrativa. 2021.

OECD; EUROSTAT. Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 2 jul. 2025.

RIBEIRO, Kauã Vasconcelos et al. Aplicação das ferramentas da qualidade em uma microempresa de reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 14, n. 10, p. 17598–17609, 2023.

RIBEIRO, L. A.; BRAVO, J. A importância da avaliação da satisfação dos usuários do serviço de fisioterapia. Saúde Dinâmica, 2020.

RODRIGUES, Yang da Fontoura. Sistema para gestão de clínica de fisioterapia. 2022. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Informática Integrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, Campus Avançado Uruguaiana, Uruguaiana, 2022.

SANTOS, Wandearlley Araújo dos. Ferramentas da qualidade como diferencial estratégico: uma pesquisa-ação sobre tele-entrega de uma microempresa. 2021. Monografia (Engenharia de Produção) – Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2021.

SEBRAE. 5 ferramentas para digitalizar seu financeiro. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/5-ferramentas-para-digitalizar-seu-financeiro,08d66762bedb7810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

SEBRAE. Como fazer a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE): o guia completo. Recife: SEBRAE/PE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Como%20fazer%20a%20De-monstra%C3%A7%C3%A3o%20do%20Resultado%20do%20Exerc%C3%ADcio%20%28DRE%29%20o%20guia%20completo.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SEBRAE. Entenda a importância de separar as finanças pessoais e da empresa. São Luís, MA: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/artigos/entenda-a-importancia-de-separar-as-financas-pessoais-e-da-empresa,8e0aa35091d4d710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SEBRAE. Fluxo de caixa: sua ferramenta de decisões. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-sua-ferramenta-de-decisoes%20Cabf5198074952810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SEBRAE. Marketing digital para pequenos negócios. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/marketing-digital-para-pequenos-negocios,c0621d4b941a6910VgnVCM1000001b00320aRCRD?vnextrefresh=1>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SEBRAE. Pequenos negócios: a base da economia do nosso país. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais%20C85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SEBRAE. Planejamento financeiro e a importância para micro e pequenas empresas. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-financeiro-e-a-importancia-para-micro-e-pequenas-empresas,fd2ac83eec486810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SILVA, Brenda. A gestão do fluxo de caixa e a importância da sua utilização nas micro e pequenas empresas. Goiânia, 2023.

SOARES, Evania da Silva; AMORIM, Patrícia Brandão. A elaboração de um plano de marketing digital para uma clínica de fisioterapia: um estudo de caso. RECIMA21, v. 2, n. 10, e210870, 2021.

SOARES, L.; AMORIM, M. Comunicação digital e relacionamento com clientes em serviços de saúde. 2021.

SOUZA, Adriano Mendonça; GRIEBELER, Deizi; GODOY, Leoni Pentiado. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes. Produção, v. 17, n. 3, p. 435–453, set./dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000300009>. Acesso em: 11 ago. 2025.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, v. 31, p. 443–466, 2005.

VALE, Júlia Helen Oliveira et al. Satisfação de pacientes quanto ao serviço de fisioterapia oferecido pela unidade básica de saúde – UBSF. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 3, p. 24909–24920, 2021.

VALE, R. C. et al. Satisfação dos usuários quanto ao atendimento fisioterapêutico em serviços ambulatoriais. 2021.

ZENONE, L. C. CRM – Customer Relationship Management: marketing de relacionamento, fidelização de clientes e pós-venda. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

Estrutura da condução da pesquisa:

Questionário:

Nome da empresa:

Ramo:

Tempo de constituição da empresa:

Perguntas Gerais/Operacionais:

1. Qual o nome da sua empresa, ramo e quanto tempo a empresa está atuando?
2. Pode contar brevemente a história da clínica e o que motivou sua abertura?
3. Quais os tipos de serviços que são oferecidos pela clínica?
4. Quais serviços têm maior procura? Em quais dias/horários?
5. Quais são as principais atividades que você realiza no dia a dia relacionadas à parte operacional, como organização da agenda, preparação de atendimentos e execução dos serviços?
6. Como funciona o agendamento, confirmação, remarcação e cancelamento das consultas?
7. Pode relatar um episódio em que o fluxo de atendimento ou da rotina “travou”? O que aconteceu?

Funcionamento Financeiro

8. De que forma as questões financeiras aparecem na sua rotina diária, como recebimentos, controle de despesas, registros ou tomadas de decisão sobre o fluxo de caixa?
9. Como você registra entradas e saídas financeiras da clínica atualmente? Com que frequência revisa?
10. Qual tipo de controles financeiros que você utiliza para gerenciar o financeiro da clínica? Exemplifique.
11. Como diferencia custos de despesas, tem conhecimento da sua finança, quanto ganha?
12. Como decide preços/pacotes? O que considera (concorrência, custos, valor percebido)?
13. Como você controla os recursos financeiros da clínica? A contabilidade é realizada por algum profissional? Atualmente você tem pró-labore?

14. Como a clínica se planeja financeiramente para os meses seguintes? Tem algum exemplo?

Funcionamento com Cliente:

15. Como se dá o contato com os clientes ao longo do dia, desde o primeiro atendimento até o pós-serviço, e quais são as maiores demandas ou desafios nesse relacionamento?

16. Na sua percepção os clientes novos costumam mencionar como conheceram a clínica? Tem algum exemplo?

17. Quais ações você faz para manter vínculo com o seu cliente (lembretes, retornos, datas, conteúdo)? O que faz ele voltar a buscar seus serviços?

18. Na sua experiência, você consegue identificar porque um cliente poderia não querer voltar a se consultar na clínica?

19. Como está a divulgação da clínica nas redes sociais? Exemplifique

20. Que tipo de conteúdo/divulgação você já testou? Como mede resultado (mesmo que qualitativo)?

21. Entre atividades operacionais, controle financeiro e clientes, quais atividades você acredita que deveria ser analisado antes?

22. Tem algum item adicional que você entende que não está funcionando muito bem no processo de gestão da clínica? Explique

APÊNDICE II – EXEMPLO DAS INFORMAÇÕES DA PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA DA CLÍNICA.

novembro, 2025					
	01/11/2025	vs M.A.	Reserva de emergência	R\$ -	LUCRO PREJUÍZO R\$ -
NU BANK	R\$ -	0%			
Total		0%			
	Entrada	Saída	Classificação e Natureza	TOTAL	
			Despesa Fixa	R\$ -	
Conta	R\$ -	R\$ -	Despesa Variável	R\$ -	
Pilates	R\$ -	R\$ -	Custo Fixo	R\$ -	
Taping	R\$ -	R\$ -	Custo Variável	R\$ -	
Total	R\$ -	R\$ -	Receita	R\$ -	
	Entrada	Saída	Desc	Valor Total	
			Domicilio mês (início)	R\$ -	
Dinheiro	R\$ -	R\$ -	Domicilio mês (final)	R\$ -	
Boleto	R\$ -	R\$ -	Domicilio por sessão	R\$ -	
PIX	R\$ -	R\$ -	Clínica mês (início)	R\$ -	
Cartão	R\$ -	R\$ -	Clínica mês (final)	R\$ -	
Total	R\$ -	R\$ -	Clínica por sessão	R\$ -	
			Valores de entrada do mês	PILATES	
			Início	R\$ -	
			Final	R\$ -	
			Por sessão	R\$ -	

DATA	Descrição	E/S	Categoria	Método	Classificação e Natureza	Valor
01/nov	Exemplo 1	Saída	Dinheiro	Conta	Despesa Fixa	
02/nov	Exemplo 2	Saída	PIX	Pilates	Receita	
03/nov	Exemplo 3	Saída	Boleto	Taping	Despesa Fixa	
04/nov	Exemplo 4	Saída	Dinheiro	Conta	Despesa Fixa	
05/nov	Exemplo 5	Saída	PIX	Pilates	Despesa Fixa	
06/nov	Exemplo 6	Saída	Boleto	Taping	Despesa Fixa	
07/nov	Exemplo 7	Saída	Dinheiro	Conta	Despesa Fixa	
08/nov	Exemplo 8	Saída	PIX	Pilates	Despesa Fixa	

APÊNDICE III – EXEMPLO DE DRE MENSAL PELO CUSTEIO VARIÁVEL PARA A CLÍNICA.

2025
NOVEMBRO

Receita Bruta de Serviços	R\$ -	Margem de Contribuição (%)
(-) Custos Variáveis	R\$ -	0%
Margem de Contribuição	R\$ -	Resultado (%)
(-) Despesas Fixas	R\$ -	0%
(-) Despesas Variáveis	R\$ -	
Total Despesas	R\$ -	

APÊNDICE IV – FLUXO DE CAIXA DA CLÍNICA DO REALIZADO DO MÊS DE OUTUBRO DE 2025.

October, 2025						
	01-10-25	vs M.A.	Reserva de emergência	R\$ 13.650,40	LUCRO PREJUÍZO	R\$ 8.785,40
NU BANK	R\$ 542,00	0%		-96%		
Total		0%				
	Entrada	Saída		PILATES	Despesa Fixa	R\$ 2.730,20
Conta	R\$ -	R\$ 3.412,60	Início	R\$ 4.193,00	Despesa Variável	R\$ 56,00
Pilates	R\$ 11.298,00	R\$ -	Final	R\$ 3.563,00	Custo Fixo	R\$ -
Taping	R\$ 900,00	R\$ -	Por sessão	R\$ 3.542,00	Custo Variável	R\$ 626,40
Total	R\$ 12.198,00	R\$ 3.412,60			Receita	R\$ 12.198,00
	Entrada	Saída	Desc	Valor Total		
Dinheiro	R\$ 3.542,00	R\$ 510,00	Domicilio mês (início)	R\$ 465,00		
Boleto	R\$ -	R\$ 2.846,60	Domicilio mês (final)	R\$ 2.380,00		
PIX	R\$ 8.656,00	R\$ 56,00	Domicilio por sessão	R\$ 1.370,00		
Cartão	R\$ -	R\$ -	Clínica mês (início)	R\$ 3.728,00		
Total	R\$ 12.198,00	R\$ 3.412,60	Clínica mês (final)	R\$ 1.183,00		
			Clínica por sessão	R\$ 2.172,00		
DATA	Descrição	E/S	Categoria	Método	Classificação e Natureza	Valor
03-Oct	1/2 Taping Clarissa	Entrada	PIX	Taping	Receita	R\$ 400,00
03-Oct	Combustível	Saída	Dinheiro	Conta	Custo Variável	R\$ 282,00
04-Oct	Semana1 - 1	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ -
04-Oct	Semana1 - 2	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 255,00
04-Oct	Semana1 - 3	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 163,00
04-Oct	Semana1 - 4	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ -
04-Oct	Semana1 - 5	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 431,00
04-Oct	Semana1 - 6	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 524,00
08-Oct	Aluguel Clinica + Garagem	Saída	Boleto	Conta	Despesa Fixa	R\$ 2.048,20
08-Oct	Luz	Saída	Boleto	Conta	Custo Variável	R\$ 116,40
10-Oct	Internet	Saída	Boleto	Conta	Despesa Fixa	R\$ 105,00
10-Oct	Condomínio e água Mês 10	Saída	Boleto	Conta	Despesa Fixa	R\$ 496,00
11-Oct	Semana2 - 1	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 85,00
11-Oct	Semana2 - 2	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 510,00
11-Oct	Semana2 - 3	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 323,00
11-Oct	Semana2 - 4	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 706,00
11-Oct	Semana2 - 5	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 228,00
11-Oct	Semana2 - 6	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 216,00
14-Oct	Mercado Água	Saída	Dinheiro	Conta	Custo Variável	R\$ 7,00
16-Oct	Impressão Folder	Saída	PIX	Conta	Despesa Variável	R\$ 56,00
18-Oct	Semana3 - 1	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 85,00
18-Oct	Semana3 - 2	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 510,00
18-Oct	Semana3 - 3	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 323,00
18-Oct	Semana3 - 4	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 979,00
18-Oct	Semana3 - 5	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 148,00
18-Oct	Semana3 - 6	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 580,00
20-Oct	Mei	Saída	Boleto	Conta	Despesa Fixa	R\$ 81,00
22-Oct	3/5 Parcelamento Prefeitura	Saída	Boleto	Conta	Despesa Fixa	R\$ -
25-Oct	Semana4 - 1	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 85,00
25-Oct	Semana4 - 2	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 510,00
25-Oct	Semana4 - 3	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 323,00
25-Oct	Semana4 - 4	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 1.121,00
25-Oct	Semana4 - 5	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 148,00
25-Oct	Semana4 - 6	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 512,00
27-Oct	2/2 Taping Clarissa	Entrada	PIX	Taping	Receita	R\$ 500,00
27-Oct	Mercado	Saída	Dinheiro	Conta	Custo Variável	R\$ 6,00
28-Oct	Combustível	Saída	Dinheiro	Conta	Custo Variável	R\$ 215,00
31-Oct	Semana5 - 1	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 210,00
31-Oct	Semana5 - 2	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 595,00
31-Oct	Semana5 - 3	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 238,00
31-Oct	Semana5 - 4	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 922,00
31-Oct	Semana5 - 5	Entrada	PIX	Pilates	Receita	R\$ 228,00
31-Oct	Semana5 - 6	Entrada	Dinheiro	Pilates	Receita	R\$ 340,00

APÊNDICE V – DRE DO MÊS DE OUTUBRO DA CLÍNICA.

**2025
OUTUBRO**

Receita Bruta de Serviços	R\$ 12.198,00	Margem de Contribuição (%)
(-) Custos Variáveis	R\$ 626,40	95%
Margem de Contribuição	R\$ 11.571,60	Resultado (%)
(-) Despesas Fixas	R\$ 2.730,20	0%
(-) Despesas Variáveis	R\$ 56,00	
Total Despesas	R\$ 2.786,20	

APENDICE VI - FIGURA 1. CHECKLIST DIÁRIO DE ABERTURA DO EXPEDIENTE.

Tarefa	Descrição/Objetivo	Status (✓)
Verificar agenda do dia	Confirmar todos os horários agendados no Google Agenda	
Enviar mensagens de confirmação	Reenviar ou verificar confirmações de pacientes pendentes	
Revisar reagendamentos e cancelamentos	Atualizar horários conforme solicitações recebidas	
Preparar sala de atendimento	Higienizar equipamentos, organizar materiais e ambiente	
Checar materiais e insumos	Conferir disponibilidade de materiais, equipamentos, etc.	
Preparar kit de café e água	Garantir acolhimento e conforto para pacientes do dia	
Ajustar temperatura e música ambiente	Assegurar clima adequado e acolhedor	

APÊNDICE VII – CHECKLIST DIÁRIO DE ENCERRAMENTO DO EXPEDIENTE.

Tarefa	Descrição/Objetivo	Status (✓)
Atualizar registros do dia	Confirmar presença de pacientes e observações das sessões	
Registrar cancelamentos e reagendamentos	Manter histórico atualizado na agenda digital	
Realizar conferência de pagamentos	Verificar entradas do dia e atualizar planilha financeira	
Registrar pendências administrativas	Anotar demandas para o dia seguinte (compras, manutenção, etc.)	
Revisar agenda do dia seguinte	Antecipar confirmações e ajustar horários, se necessário	
Organizar e higienizar o ambiente	Deixar sala pronta para o próximo expediente	
Desligar equipamentos e luzes	Garantir segurança e economia de energia	


APÊNDICE VIII – ELABORAÇÃO DO GUT PARA AS MELHORIAS MAPEADAS NECESSÁRIAS PARA A CLÍNICA A UM CURTO PRAZO.

Melhoria proposta	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação (G×U×T)	Prioridade	De	Até	Prioridade
Camiseta da clínica	5	5	5	125	Muito alta	76	125	Muito alta
Instalar filtro de água com opção gelada	4	5	5	100	Muito alta	51	75	Alta
Disponibilizar kit de higiene no banheiro	5	4	4	80	Muito alta	26	50	Média
Adquirir máquina de café para pacientes	4	3	4	48	Média	1	25	Baixa
Ofertar camisetas e vestimentas da clínica	3	3	4	36	Média			
Criar kits de mimos conforme frequência	3	2	5	30	Média			

**APÊNDICE IX – CONTROLE PELO 5W2H DAS MELHORIAS MAPEADAS
NECESSÁRIAS PARA A CLÍNICA A UM CURTO PRAZO.**

RKG Prioridade	What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
0	Produzir camisetas personalizadas da clínica	Reforçar a identidade visual da marca e promover o senso de pertencimento dos pacientes	Recepção e área de atendimento da clínica	nov/25	Proprietária da clínica / Loja de confecção local	Desenvolvimento da arte visual (logo e cores institucionais), orçamento e produção de pequena tiragem para uso da gestora e disponibilização opcional aos pacientes	R\$ 1.400,00
1	Disponibilizar kit de higiene no banheiro	Garantir cuidado e experiência acolhedora até nos mínimos detalhes	Banheiro da clínica	dez/25	Proprietária da clínica	Montagem com itens básicos (lenço umedecido, absorvente, desodorante)	R\$ 100,00
2	Instalar filtro de água com opção gelada	Melhorar conforto e acolhimento dos pacientes	Balcão da recepção, onde já existe um ponto de água e tomada próxima	jan/26	Proprietária da clínica	Aquisição e instalação do equipamento	R\$ 700,00
3	Adquirir máquina de café	Aumentar sensação de hospitalidade e permanência	Recepção da clínica	mar/26	Proprietária da clínica	Compra e instalação simples	R\$ 400,00
4	Produzir e disponibilizar vestimentas adicionais com a identidade da clínica	Reforçar identidade visual e gerar fonte de receita complementar	Recepção / divulgação	mai/26	Proprietária da clínica / Loja de confecção	Produção local de pequena tiragem	R\$ 500,00
5	Criar kits de mimos conforme frequência dos pacientes, estabelecendo critérios de pontuação para recompensas	Estimular fidelização e recompensar assiduidade	Na clínica	set/26	Proprietária da clínica	Montagem de kits simbólicos com itens personalizados	R\$ 200,00


APÊNDICE X - FIGURA 2. ESBOÇO DA APRESENTAÇÃO DA CLÍNICA



Cuidando de você em cada fase da vida

Através da Fisioterapia e do Pilates, ajudo você a conquistar mais qualidade de vida, alívio da dor e movimento com segurança. Utilizo recursos como ventosaterapia, dry needling e bandagem funcional para potencializar os resultados. Além disso, ofereço atendimento domiciliar, levando cuidado até você, e também taping pós-parto, trazendo mais conforto e suporte nesse momento especial.

Seu corpo merece esse cuidado. ❤️




Minha formação


Formação Acadêmica:

- Graduada em Fisioterapia pelo Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG)



Qualificações Profissionais:



- Formação completa em Pilates – Voll Pilates Group
- Pilates Matwork – DeMarcondes Pilates
- Formação em Dry Needling – Instituto Golden
- Formação em Bandagem Funcional, Liberação Miofascial e Ventosaterapia – Instituto RS
- Taping Pós-Parto – Clínica Matter





Conheça o meu espaço de cuidado e movimento.

O que é o Método Pilates?

É um método de condicionamento físico e alongamento criado pelo alemão Joseph Pilates, no século XIX. Os exercícios utilizam o peso do próprio corpo e têm como objetivo promover saúde por meio da conexão entre corpo e mente.

O método é baseado em 6 princípios fundamentais: Centralização, Respiração, Fluxo, Controle, Precisão e Concentração.

Pode ser praticado por pessoas de todas as idades, com ou sem patologias, incluindo gestantes — desde que com orientação profissional.


Benefícios do Pilates:

- ✔ Melhora da flexibilidade e mobilidade
- ✔ Aumento da força muscular
- ✔ Correção postural
- ✔ Melhora da coordenação motora
- ✔ Controle da respiração
- ✔ Bem-estar físico e mental

Cuidados para você

- Fisioterapia Ortopédica** – tratamento e prevenção de dores e lesões.
- Pilates** – fortalecimento, postura e mobilidade.
- Ventosaterapia** – alívio de dores e relaxamento muscular.
- Dry Needling** – redução de pontos de tensão e dores crônicas.
- Bandagem Funcional** – suporte, estabilização e recuperação.
- Taping Pós-Parto** – suporte, bem-estar e recuperação para mamas.
- Atendimento Domiciliar** – cuidado no conforto da sua casa.

📍 Cuidando do seu corpo com atenção, técnica e carinho em cada detalhe.



VALORES PILATES!

1X na semana individual | **R\$ 80,00**
 2X na semana individual | **R\$ 70,00**

1X na semana dupla | **R\$ 68,00**
 2X na semana dupla | **R\$ 63,00**

Sessões avulsas de fisioterapia, ventosaterapia, bandagem funcional ou dry needling | **R\$ 85,00**

Esse valor é multiplicado pela quantidade de aulas no mês. O pagamento deve ser realizado até o dia 10 do mês corrente em dinheiro ou via PIX.

FRASE FINAL:
 Seja bem-vinda(a)! Estou pronta para te ajudar a se sentir melhor e conquistar mais qualidade de vida.

APÊNDICE XI - PDF OFICIAL DE APRESENTAÇÃO DA CLÍNICA.



Cuidando de você em cada fase da vida

Através da Fisioterapia e do Pilates, ajudo você a conquistar mais qualidade de vida, alívio da dor e movimento com segurança. Utilizo recursos como ventosaterapia, dry needling e bandagem funcional para potencializar os resultados. Além disso, ofereço atendimento domiciliar, levando cuidado até você, e também taping pós-parto, trazendo mais conforto e suporte nesse momento especial.

Seu corpo merece esse cuidado. ♥



propósito

Jéssica Camatti
FISIOTERAPIA E PILATES



Minha formação

Formação Acadêmica:

- Graduada em Fisioterapia pelo Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG)

Qualificações Profissionais:

- Formação completa em Pilates – Voil Pilates Group
- Pilates Matwork – DeMarcondes Pilates
- Formação em Dry Needling – Instituto Golden
- Formação em Bandagem Funcional, Liberação Miofascial e Ventosaterapia – Instituto RS
- Taping Pós-Parto – Clínica Matter



Conheça o meu espaço de cuidado e movimento.

formação

Jéssica Camatti
FISIOTERAPIA E PILATES

O que é o Método Pilates?

É um método de condicionamento físico e alongamento criado pelo alemão Joseph Pilates, no século XX. Os exercícios utilizam o peso do próprio corpo e têm como objetivo promover saúde por meio da conexão entre corpo e mente. O método é baseado em 6 princípios fundamentais: Centralização, Respiração, Fluidez, Controle, Precisão e Concentração. Pode ser praticado por pessoas de todas as idades, com ou sem patologias, incluindo gestantes – desde que com orientação profissional.

Benefícios do Pilates:

- ✓ Melhora da flexibilidade e mobilidade
- ✓ Aumento da força muscular
- ✓ Correção postural
- ✓ Melhora da coordenação motora
- ✓ Controle da respiração
- ✓ Bem-estar físico e mental



pilates

Cuidados para você

Fisioterapia Ortopédica – tratamento e prevenção de dores e lesões.	Pilates – fortalecimento, postura e mobilidade.
Ventosaterapia – alívio de dores e relaxamento muscular.	Dry Needling – redução de pontos de tensão e dores crônicas.
Bandagem Funcional – suporte, estabilização e recuperação.	Taping Pós-Parto – suporte, bem-estar e recuperação para mães.

♥ Cuidando do seu corpo com atenção, técnica e carinho em cada detalhe.

Jéssica Camatti
FISIOTERAPIA E PILATES

Investimento

1X na semana individual R\$ 80,00	Sessões avulsas de fisioterapia, ventosaterapia, bandagem funcional ou dry needling R\$ 85,00
2X na semana individual R\$ 70,00	
1X na semana dupla R\$ 68,00	Esse valor é multiplicado pela quantidade de aulas no mês. O pagamento deve ser realizado até o dia 10 do mês corrente em dinheiro ou via PIX.
2X na semana dupla R\$ 63,00	

Jéssica Camatti
FISIOTERAPIA E PILATES

Seja bem-vindo(a)!

Estou pronta para te ajudar a se sentir melhor e conquistar mais qualidade de vida.

Jéssica Camatti
FISIOTERAPIA E PILATES

APÊNDICE XII – CALENDÁRIO DE AÇÕES PARA O ANO DE 2026.

Mês	Data Comemorativa	Ideia de Ação	Tipo de Ação
Janeiro	01/01 – Ano Novo	Mensagem de boas-vindas com o lema “Movimente-se em 2026”	Storys via Instagram
Fevereiro	14/02 – Dia da Amizade	Ação “Amigo em Movimento” – paciente indica alguém e ganha um mimo	Campanha de indicação
Março	08/03 – Dia da Mulher	Entregar mimo (sachê, flor ou mensagem inspiradora) com o tema “Movimento é força e leveza”	Acolhimento/presente/storys
Março	20/03 – Início do outono	Post sobre alongamentos e mobilidade em dias frios	Storys via Instagram
Abril	07/04 – Dia Mundial da Saúde	Campanha “Movimente-se pela sua saúde” com dicas de autocuidado	Storys via Instagram
Maio	10/05 – Dia das Mães	Brinde ou mensagem	Acolhimento/presente/storys
Maio	13/05 – Dia do Profissional da Saúde	Post de valorização e reconhecimento dos profissionais da área	Storys via Instagram
Maio	15/05 – Dia da Família	Ação “Família em Movimento” – trazer familiar para aula experimental	Engajamento e fidelização
Junho	21/06 – Início do inverno	Kit de acolhimento (chá + mensagem) “Para aquecer seu movimento”	Acolhimento/presente
Agosto	08/08 – Dia dos Pais	Brinde ou mensagem “Movimento é herança e exemplo”	Acolhimento/presente/storys
Setembro	23/09 – Início da primavera	Entregar mudinhas de planta	Acolhimento/presente
Outubro	10/10 – Dia Mundial da Saúde Mental	Post e lembrete: “Cuidar do corpo também é cuidar da mente”	Storys via Instagram
Outubro	25/10 – Dia do Fisioterapeuta	Agradecimento aos pacientes pela confiança	Storys via Instagram
Novembro	14/11 – Dia Mundial do Diabetes	Ação educativa: mobilidade e prevenção	Storys via Instagram
Dezembro	25/12 – Natal	Entrega de lembrancinha com mensagem de gratidão e convite para “seguir em movimento”	Acolhimento/presente/storys
Dezembro	Última semana do ano	Post retrospectivo “O que te moveu em 2026?” com depoimentos de pacientes	Engajamento e fidelização

ANEXO I – OS PASSOS DE UM PROJETO DE PESQUISA-AÇÃO.




Fonte: Adaptado de Mckay e Marshall (2001).

ANEXO II – PRIMEIRA ENTREGA DO 5W2H DE NOVEMBRO, CAMISETAS DA CLÍNICA PARA OS PACIENTES ADQUIRIREM.



Fonte: Gráfica Impressione (2025).


ANEXO III – VISUALIZAÇÃO DA CLÍNICA ATRAVÉS DA BUSCA VIA GOOGLE.

Clínica de Fisioterapia e Pilates - 



Jéssica Camatti


5,0 ★ (20) · Estúdio de pilates em Farroupilha, Rio Grande do Sul · **Fechado**


[Visão geral](#) [Fotos](#) [Sobre](#) [Avaliações](#)




[Ligar](#) [Rotas](#) [WhatsApp](#) [Compartilhar](#) [Salvar](#)

 R. Ângelo Antonelo, 93 - Centro, Farroupilha - RS, 95170-492 

 WhatsApp >

 **Fechado** · Abre seg. às 08:00 ▾

 (54) 99657-2543 >

Fonte: Google Meu Negócio (2025). Captura de tela realizada pelo autor (2025).