

Empreendedorismo e Gestão de Clínicas Médicas Particulares: O Caso de um Centro de Diagnósticos

Angélica Lemos Debs Diniz – angelica@cdeclinica.com.br

Universidade Federal de Uberlândia

Lineker Fernandes Dias – linekeer_dias@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Mariana Côrtes de Freitas – mcf1297@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Vinicius Moro Gorla – viniciusmorogorla@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Viviane Pereira Bernardes – viviane_bernardes@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

O setor privado de empreendimentos voltados para atendimento em saúde no Brasil representa um mercado expressivo, em especial, por se tratar de um bem de primeira necessidade da população. Este trabalho tem por objetivo descrever um caso de ensino de empreendedorismo voltado para a abertura de uma clínica de saúde particular, especializada em diagnósticos por imagem, por dois médicos. Intenta-se que seja utilizado como material didático em cursos de graduação em administração e áreas similares. A construção do texto atentou-se para as normas aplicadas para casos de ensino. Os personagens centrais da história são Alessandra e Carlos, dois médicos que lidam com as dificuldades iniciais para abertura de sua clínica particular. A abertura de uma clínica particular apresenta os desafios pertinentes à abertura de qualquer empresa, dentre elas: análise de mercado, planejamento, divulgação e controle financeiro. O objetivo deste trabalho é proporcionar reflexão e desenvolvimento de competências acerca de temáticas voltadas para dificuldades enfrentadas por gestores, nesse nicho de mercado específico, estratégias utilizadas por empreendedores, análise da tomada de decisões em gestão, atitude empreendedora e seus reflexos empresariais.

Palavras-chave: Crescimento Empresarial; Serviços Médicos; Aquisição de Tecnologias; Tomada de Decisão.

1. Introdução: A Saída da Universidade

Alessandra, ginecologista obstetra, especializada em ultrassonografia, está muito feliz porque acabara de finalizar sua residência médica em São Paulo, em 1994. Nesse momento de sua carreira, ela planejava abrir sua própria clínica de diagnóstico por imagem, em Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. Para tanto, contaria com o auxílio de seu irmão Carlos, cardiologista, também formado há pouco tempo. Carlos, em contrapartida, apresentava alguns receios quanto ao novo negócio idealizado pela irmã, apesar disso, já sabia que ela tinha uma ideia inicial de como faria para efetivar a abertura da clínica tendo ele como associado.

– Acho que a maior dificuldade será estabelecermos as definições iniciais – dizia Alessandra
– no sentido do local onde a clínica estará localizada, aluguel e número de funcionários, especialmente por não termos experiência em administração.

– Para darmos início a essa clínica – diz Carlos, o irmão – temos que tomar muito cuidado com os investimentos financeiros iniciais que faremos, afinal, temos apenas uma formação em saúde, não fomos formados para gestão de negócios.

– Durante nossa graduação aprendemos a trabalhar em equipe, Carlos – retrucava a irmã – e o essencial é sermos corajosos e visionários, acredito que tenhamos essas qualidades, eu pelo menos as tenho!

– Precisaremos pensar também na agenda inicial de pacientes, Alessandra – alertava o irmão – para os primeiros meses, afinal, quanto de lucro teremos com os primeiros pacientes atendidos? Sabemos que o início de qualquer negócio é difícil...

Ambos os irmãos haviam economizado R\$ 35.000,00 com a bolsa que recebiam durante a residência médica, R\$ 17.500,00 advindos de cada um e, nesse sentido, planejavam investir o dinheiro guardado na abertura da clínica particular. Apesar disso, apresentavam características bastante distintas: Alessandra era mais impulsiva e Carlos, por sua vez, mais temeroso em investimentos financeiros iniciais. Entretanto, ambos os irmãos compartilhavam de características comuns: o foco e a dedicação nos estudos e na atualização profissional. Fornecer um serviço de excelência era o objetivo de ambos e isso era indiscutível.

Além disso, a proatividade de Alessandra surpreendia a toda família. Extremamente agitada, ela carregava toda a animação de empreendedores iniciantes. O irmão, cauteloso, refletia se aquele seria o momento ideal para iniciarem o negócio.

– Alessandra – disse o irmão – e quanto aos lucros, custos iniciais, fluxo de caixa, você já parou para pensar nisso? Não acha que seria mais prudente tentarmos juntar um dinheiro a mais para só depois abriremos essa clínica?

– Carlos, se não arriscarmos nunca abriremos a clínica – retrucou a irmã. Dívidas sempre teremos e você sabe que é difícil guardar dinheiro! Você pensa em tantas variáveis que desse jeito nunca abrirá sua clínica. Todo empreendimento inicial tem uma margem de risco, não se esqueça disso!

A personalidade diferente dos irmãos nunca foi novidade para a família. Porém, naquele momento, Carlos refletia se a sociedade com a irmã seria um bom negócio. Lidar com as diferenças de personalidade da irmã sempre foi algo tranquilo para ele, inclusive, ele acreditava que ela possuía muitas qualidades particulares que o complementavam em vários sentidos. Apesar disso, um investimento conjunto tendo a irmã como associada seria uma experiência totalmente nova; o que poderia representar um risco, não só do negócio, mas da relação familiar.

2. Planejando a Abertura da Clínica Particular

O poder de convencimento de Alessandra nunca foi novidade para ninguém e foi através dele que ela fez o irmão mudar de ideia. A clínica seria aberta. Ainda no mesmo dia, a irmã entrou em contato com uma imobiliária para tentar encontrar um imóvel que mais se adaptasse às necessidades da clínica. Nesse sentido, poucos dias depois, a imobiliária apresentou duas oportunidades de imóvel para o negócio (Quadro 1).

Imóvel 1 - Bairro Umarama	Imóvel 2 - Bairro Santa Maria
- Valor do aluguel: R\$ 1.500,00	- Valor do aluguel: R\$ 3.500,00
- Imóvel dentro das características procuradas no que se refere a número de cômodos e qualidade estrutural e estética.	- Imóvel dentro das características procuradas no que se refere a número de cômodos e qualidade estrutural e estética.
- Perfil de moradores entre 20-30 anos.	- Perfil de moradores entre 40-70 anos.
- Próximo ao hospital público referência da cidade, apresentando vários pacientes em potencial para fornecimento de serviços.	- Ausência de hospitais públicos próximos para captação de pacientes em potencial.
- Poucas clínicas de imagem próximas.	- Clínica de imagem mais próxima localizada a três quarteirões de distância.
- Localizada na região norte da cidade, baixo fluxo de pessoas.	- Localizada na região central da cidade, alto fluxo de pessoas.
- Bairro com baixa segurança.	- Bairro com boa segurança.
- Acessibilidade via carro e linhas de ônibus ao bairro e local da clínica satisfatória.	- Acessibilidade via carro e linhas de ônibus ao bairro e local da clínica excelente.

Quadro 1 - Proposta de imóveis. Fonte: Lineker Fernandes (2018).

O primeiro imóvel localizava-se em um bairro mais afastado da região central, o segundo, por sua vez, na região central da cidade, possuindo um valor de aluguel maior. Dessa forma, ambos os imóveis apresentavam particularidades distintas e levantaram dúvidas nos irmãos acerca da escolha do local.

O imóvel localizado no bairro Umarama, especificamente, possuía suas vantagens, porém, o perfil de moradores do bairro contemplava pessoas com faixa etária entre 20 a 30 anos, por ser um bairro universitário. Ambos os irmãos refletiram se isso não traria impactos para a captação de clientes para uma clínica de diagnóstico por imagem. Observaram isso, em especial, pois sabidamente exames de imagem são usados para rastreamento de vários tipos de câncer, sendo mais procurados por um público usualmente com mais de 40 anos. Nesse sentido, os irmãos temiam perder um segmento expressivo de clientes.

O local designado para localização da clínica, por fim, foi escolhido por Alessandra: o imóvel no bairro Santa Maria, região central de Uberlândia. A população residente no bairro possuía alto poder aquisitivo e o local onde o imóvel estava localizado tinha um alto fluxo de pessoas. O único contratempo era que, devido ao número elevado de comércios, clínicas e laboratórios concentrados nessa região, já havia uma clínica de diagnóstico por imagem próxima do local escolhido, a apenas quatro quarteirões de distância. Ao ser questionada pelo irmão quanto aos critérios observados pela médica na escolha do imóvel, ela respondeu:

– Carlos, fique tranquilo, o essencial eu observei. Antes mesmo de contratar o administrador já fechei o contrato com a imobiliária. Encontrei um ponto comercial bom com aluguel dentro do que podemos pagar e com grande fluxo de pessoas. Ter uma clínica próxima não me incomoda nem um pouco.

– Entendo – disse o irmão – acredito que não tenha se esquecido de nada, aparentemente. Vamos torcer então para movimentarmos uma boa agenda de clientes!

Além das definições iniciais quanto ao imóvel, os irmãos contrataram duas recepcionistas, com salários de R\$ 1.500,00 cada uma, um administrador, com salário de R\$ 3.500,00 e uma auxiliar de serviços gerais, com salário de R\$ 1.200,00.

Dentro da lista de atribuições iniciais para abertura do negócio, os irmãos teriam, também, que arcar com os custos para a adaptação do imóvel para emissão de todos os alvarás necessários para o início do negócio. Para auxiliá-lo nesse processo, Carlos contratou um contador visando legalizar a clínica em todos os órgãos legais responsáveis. No final, os custos com a emissão de alvarás e serviços prestados pelo profissional totalizaram R\$ 8.000,00.

Por outro lado, a decoração do imóvel não saiu cara, pois parte do mobiliário foi fornecido por familiares aos irmãos e, ao final, ambos tiveram que arcar apenas com R\$ 5.000,00 na compra de móveis.

Os irmãos estavam esperançosos, mas receosos. Tinham acabado de terminar a residência em outra cidade e, portanto, ainda não eram médicos conhecidos na região. Precisavam de um plano para, nesse momento inicial, estabelecerem uma boa agenda de pacientes.

3. Dificuldades Iniciais do Empreendimento: Divulgação e Equipamentos Médicos

A fim de que pudessem se destacar no ramo, Alessandra e Carlos, além da atualização profissional diferenciada, precisavam de algo a mais. A partir de então, surgiu a ideia de aquisição de um equipamento inovador, ainda em falta na cidade: o *Doppler* colorido. Esse recurso consiste em uma técnica não invasiva que produz imagens dinâmicas, as quais possibilitam uma visão tridimensional e colorida do feto. A dificuldade inicial foi representada pelo alto custo do aparelho. O valor a ser gasto para compra do aparelho de *Doppler* colorido seria de R\$ 70.000,00 à vista. Outra alternativa apresentada pelo fornecedor seria dar uma entrada de R\$ 20.000,00, parcelando o restante em R\$ 8.400,00 durante 11 meses.

Os sócios, no entanto, enfrentariam outras dificuldades. Depararam-se com a necessidade de divulgação do novo negócio. A alternativa encontrada por ambos foi recorrer à ajuda de médicos, colegas de trabalho, para que indicassem a clínica a fim de que seus pacientes fizessem os exames com o *Doppler*. Para efetivarem isso, resolveram ir de consultório em consultório para conquistar a parceria desejada, argumentando do serviço diferenciado que prestavam e deixando cartões e panfletos com os secretários. Durante essa empreitada, tiveram uma descoberta: a maioria dos médicos se propunha a indicar a clínica dos irmãos em troca de uma porcentagem no valor dos exames que eles viriam a realizar. Diante disso, viram-se diante de um impasse.

– Alessandra – disse Carlos – fui até uma clínica particular que presta atendimento em Cardiologia divulgar nossos serviços de diagnóstico por imagem e um dos médicos que prestam atendimento ofereceu uma proposta estranha: disse que indicaria a clínica para exames complementares para seus pacientes se recebesse uma parcela de nossos lucros.

– Nossa, mas isso vai contra nossos princípios como médicos, não acho que trabalhar com esse esquema seja ético. Dessa forma, qualquer clínica de diagnóstico por imagem que participe desse esquema, mesmo que ofereça serviços de baixa qualidade diagnóstica, pode ter muitos clientes, os quais serão prejudicados, o que para mim é um absurdo.

– Apesar de não concordarmos com esse tipo de propina, temos que tomar uma atitude que não prejudique nossas relações com parceiros e com futuros clientes dos serviços que oferecemos aqui – lembrou Carlos.

– Sim, concordo com você que parceiros são fundamentais – disse Alessandra – mas temos que saber diferenciar quais são imprescindíveis para o nosso negócio e quais não são. Podemos, também, direcionar nossos esforços para encontrar aqueles que realmente vão fazer nossa empresa crescer da forma mais justa possível.

O que fariam? Precisavam das indicações para alavancar os lucros, porém, além do dilema moral que a situação proporcionava, perderiam financeiramente se aceitassem ceder porcentagens. Optaram pelo caminho mais árduo, cientes de que era o certo a ser feito. Teriam pacientes por mérito.

Conseguiram. O negócio de família cresceu com uma rapidez inesperada, devido à inovação tecnológica e a busca contínua de qualificação profissional que ambos os irmãos mantinham nos anos iniciais do negócio. Os médicos confiavam nos laudos dos exames e por isso a clínica foi cada vez mais indicada por outros profissionais. Ademais, começaram a atender famílias, pois os pacientes eram conquistados pelo atendimento personalizado. Com quatro anos de empresa, em 1998, alugaram um imóvel maior que o inicial e ampliaram o serviço ao comprarem um mamógrafo, um eletrocardiograma e mais um aparelho de ultrassom. Nesse período, mais uma médica agregou a dupla inicial, a prima ultrassonografista, Catarina. Logo

em seguida, conseguiram comprar mais um ultrassom e mais especialistas juntaram-se à equipe.

4. Buscando um Imóvel Própria para a Clínica: As Dificuldades para Ampliação

Com dez anos de empresa, em 2004, devido ao alto rendimento, pensaram em obter um terreno para construção de um imóvel próprio e maior, que atendesse às altas demandas que a clínica vinha recebendo. Seria muito arriscado? Afinal, estavam ganhando bem e poderiam manter o negócio como estava. Porém, apesar do custo alto inicial que esse crescimento requeria, não teriam mais custos com aluguel no atual imóvel que a clínica funcionava. Outro desafio observado pelos irmãos foi: com a empresa funcionando em um imóvel maior, precisariam da ajuda de mais profissionais para planejamento, organização e controle de todos os aspectos administrativos.

Os irmãos decidiram aproveitar a oportunidade de terem uma centro de diagnóstico especializado de referência na cidade e optaram pela compra de um terreno, no mesmo bairro em que já se encontrava a clínica. Para isso, deram a entrada de R\$60.000,00 e pagaram mensalmente R\$4.000,00 durante um ano, mesmo valor que pagavam pelo aluguel do imóvel anterior. Conseguiram finalizar a construção do imóvel no decorrer de dois anos, com custo total de R\$300.000,00 e inauguram a sede atual do centro de diagnósticos em 2006.

5. O Cenário da Clínica nos Dias Atuais: desafios enfrentados

Atualmente, a empresa presta serviço de diagnóstico por imagem, como mamografia, densitometria, ultrassonografia, além de exames cardiológicos, como holter, mapa, teste ergométrico, dentre outros e realiza também procedimentos referentes à medicina fetal. É uma empresa de 24 anos com estabilidade financeira e referência no setor, apresenta uma série de médicos parceiros, sendo 11 médicos atuantes na clínica, 2 proprietários e os outros são médicos parceiros que prestam serviços na empresa, com um total de 19 funcionários diretos e de 8 terceirizados. Apesar da relativa estabilidade financeira atingida depois de muitos anos de empresa, Alessandra percebe alguns desafios e se reúne com Carlos para discutir o assunto, visto que ele tinha um conhecimento maior sobre finanças.

– Carlos – diz Alessandra – o custo fixo das nossas despesas vem aumentando, e a nossa receita não aumenta no mesmo ritmo, o que faremos?

– É verdade, Alessandra, quando decidimos abrir a empresa, estávamos em um outro contexto socioeconômico e não previmos a possibilidade de surgimento de algumas dificuldades, como o aumento de gastos para realização de exames e a diminuição da procura pela população, que, por falta de condições financeiras, precisam migrar para o serviço público de saúde, dentre uma série de variáveis que afetam o desempenho da empresa.

– A nossa sorte é que não pagamos mais aluguel e temos um próprio terreno, porque se não fosse isso a situação seria ainda mais complicada – lembra Alessandra. Porém, temos que procurar estratégias para não perdermos nossa estabilidade.

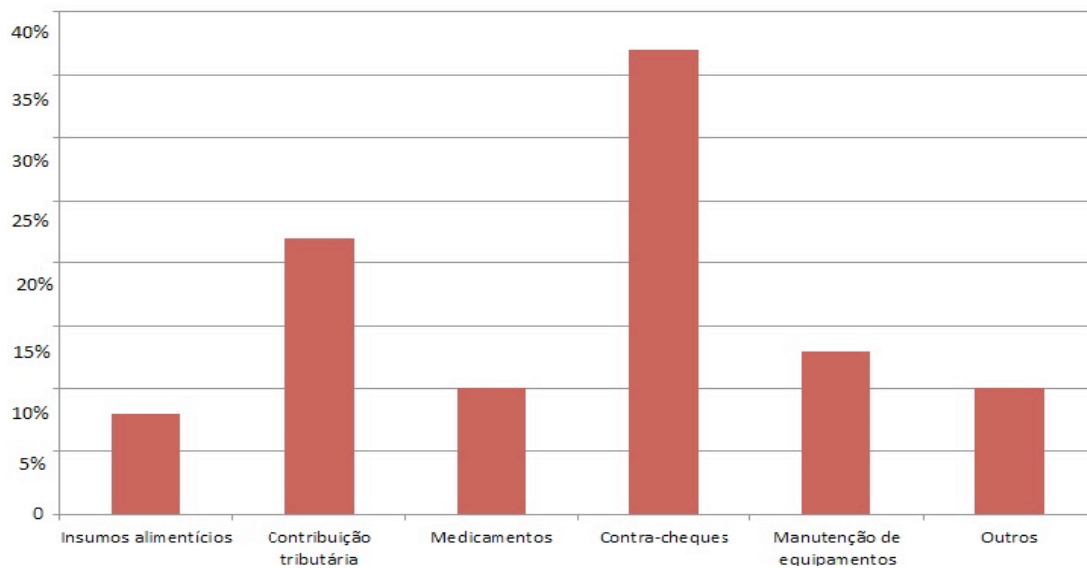
– Construimos nossa empresa com muito trabalho, com profissionais qualificados e com contenção de gastos. Precisamos seguir e traçar estratégias que nos ajudem na contenção de gastos mas que não diminuam a qualidade do nosso serviço – afirma Carlos.

Alessandra analisa o fato de a empresa ter começado com uma quantidade de capital relativamente pequena e, devido a isso, ter sido necessário muito trabalho e dedicação de sua parte e de seu irmão para o crescimento da clínica. Agora, percebe que ambos precisam se

esforçar para que a clínica continue estável. Mas será que terão tempo e disponibilidade para elaborar estratégias nesse sentido, e que estratégias tomarão?

Com isso, marcaram uma reunião com a equipe de gestão, que apresentou um gráfico para análise dos principais custos da clínica (Figura 1). Sabendo da disposição das despesas mensais, o que seria possível modificar para atender ao desejo de Alessandra e Carlos de manter a empresa com lucro sem prejudicar a excelência pelo qual o serviço é reconhecido?

Figura 1 - Disposição das despesas mensais do centro de diagnósticos em 2017.



Fonte: Mariana Côrtes (2018).

O administrador apresentou a eles um software, um programa para clínicas, o qual promete benefícios no agendamento, na organização de prontuários e, o mais importante no momento: aumentar a produtividade, por meio de sistema completo e integrado de faturamento, assim como controle rígido de estoque. Além disso, o software possibilita gestão de resultados através de relatórios e gráficos de produtividade. O investimento nessa solução tecnológica teria um custo elevado, de R\$700,00 para compra e R\$120,00 para manutenção mensal.



Lançamento no estoque		
Material/medicamento (nome)	Mat/med (código)	
BEROTECK	BER01	
Tipo	Data	
Entrada	01/03/2012	
Unidade	Quantidade	
1 Frascos	100,00 Frascos	
Fornecedor	Nota fiscal	Valor unitário
Laboratório Alpha	NF000001-A01	1,50
Observações		
<input type="button" value="Novo"/> <input type="button" value="Apagar"/> <input type="button" value="OK"/>		

Figura 2 - Imagem da tela do software apresentado pelo administrador. Fonte: Centralx Clinic (2018).

6. Escolhas tomadas pelos Empreendedores

A necessidade de tomar decisões foi recorrente durante a jornada dos irmãos desde o início da empresa, além de questões pessoais envolvidas, como por exemplo o fato de apresentarem características distintas no modo de encarar a abertura de um negócio, além de não apresentarem formação em administração ou gestão, mas decidirem mesmo assim por inaugurar uma clínica. Mais escolhas tiveram que ser feitas, como o local em que começaram o negócio e a posterior preferência por comprar um imóvel para aumentar o rendimento depois de alguns anos de fundada a clínica. Outra decisão foi a compra de um aparelho de *doppler colorido* como uma inovação tecnológica e como forma de qualificação do trabalho desempenhado pelos irmãos. Houve, também, a necessidade de divulgar o nome da empresa e o diferencial do serviço proposto por ela, assim como de firmar parcerias com outros consultórios particulares. Nesse ponto, é preciso mencionar as dificuldades iniciais na conquista de parceiros para o negócio e a necessidade de lidar com dilemas éticos durante esse processo. No cenário atual, os irmãos verificam que os gastos com a empresa aumentaram e a receita não cresceu no mesmo ritmo, o que também os faz pensar que medidas devem tomar para que isso não prejudique seu negócio.

6.1 Notas Técnicas

6.1.1 Objetivos de Aprendizagem

O caso da empresa de centro de diagnósticos em questão compreende um fato real em que foi destacada a realidade de dois irmãos médicos que se associaram para abrir o próprio negócio. Com este caso, buscamos os seguintes objetivos: (1) identificar e caracterizar a postura empreendedora dos irmãos sócios Alessandra e Carlos; (2) fomentar discussão acerca de conceitos como empreendedorismo, gestão em saúde e de desafios de gestores médicos na abertura do próprio negócio.

6.1.2 Sugestões para Discussão do Caso

O professor deve pedir para que os alunos leiam as referências explicitadas fora do horário de aula. Na aula em que for abordar o caso, deve começar indagando os alunos quais as características das personalidades dos protagonistas que apresentam perfil empreendedor e quais as diferenças entre os irmãos nesse quesito. Também deve pedir que reconheçam e distingam definições da administração, como atitude empreendedora, empreendedorismo e empreendedor. O professor também deve fazer alguns questionamentos referentes às atitudes dos irmãos ao abrirem uma clínica particular, os dilemas e os caminhos tomados por eles na análise de mercado, no planejamento, na divulgação, na busca por parcerias e no controle financeiro, de forma a estimular os alunos a pensarem no assunto.

Além da leitura anterior e da abordagem das definições explicitadas, o professor deve propor ações, como: leitura individual do caso em sala de aula; que os alunos se separem em grupos com até cinco pessoas e resolvam as questões que ele passar; reunião de toda a turma para que os grupos apresentem o que discutiram e quais respostas elaboraram para as questões. Depois, com base no que ouviu das apresentações, o professor deve expor o que foi falado pelos alunos e discutir as respostas das questões conjuntamente.

6.1.3 Questões para Discussão

1. A partir da leitura prévia da bibliografia recomendada, quais características você identifica em ambos os irmãos enquanto características empreendedoras? Quais você julga que poderiam ser desenvolvidas em Alessandra para potencializar seu perfil empreendedor? E em Carlos?
2. Como você estabeleceria a análise *SWOT* dos planos iniciais dos irmãos, no momento de escolha do bairro para abertura da clínica? Quais orientações você daria acerca da escolha do bairro?
3. Quais outras estratégias, visando a redução dos riscos iniciais de qualquer empreendimento, poderiam ter sido observadas pelos irmãos na fase de *planejamento*?
4. Quais são os principais *stakeholders* dessa clínica de saúde e como os administradores devem lidar com impasses nas relações com *stakeholders*?
5. O que houve de correto e de equivocado no processo inicial de divulgação da clínica sob o ponto de vista administrativo? Quais sugestões alternativas você apresentaria para os sócios?
6. Você concorda com a decisão dos irmãos de investirem em um imóvel maior e próprio? O que deve ser observado para que essa medida seja realmente vantajosa?
7. Que estratégias a clínica de saúde poderia adotar para reduzir gastos? O que acha da escolha de um software de gerenciamento? Seria a melhor solução? O que levaria em consideração para essa escolha?

6.1.4 Bibliografia Indicada

HALFELD, M.. Investimentos: como administrar melhor seu dinheiro. Editora Fundamento. 2018.

FISCHMANN, Adalberto Américo et al. Stakeholders na atividade hospitalar: Uma investigação setorial no estado de São Paulo. 84-101 p. FACES, Belo Horizonte, 2008. 7. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/118>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JUNIOR, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 11, n. 6, nov./dez. 2005.

SOUZA, E. C. L. de. A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa. In: Souza, Eda C. L. de (Org.). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001, pág. 28 – 41.