

PROVOCAÇÕES EMPREENDEDORAS 6

CONSULTÓRIO MÉDICO E SEUS DILEMAS

Organizador

André Luís Silva

AUTORES

ANDRÉ CHABOT BARROSO
ANDRÉ UTSCH DIAS
ANDRÉ VERSIANI CALDEIRA ROCHA
BIANCA BRAGA DE MAGALHÃES
BIANCA CARDOSO LOPES
BRUNA SOARES RIOS DIAS
CARLOS EDUARDO DUARTE
DAVI AUGUSTO CARDOSO DE CARVALHO
GABRIEL TRINDADE AVELAR
GIOVANA KEIKO DIB UNO
GLEIDSON GUILHERME CARVALHO DA SILVA
HENRIQUE FONSECA DE CASTRO
LAIS LOBATO DE ARAÚJO

LARISSA LUIZA LOBO SILVA
LUCIANO CUNHA VIEIRA JUNIOR
LUIZA MOREIRA COELHO
MARCO ANTÔNIO SILVA ARAÚJO
MARIA CAROLINA DE SOUZA FERRAZ
MATHEUS PAULINO SOARES
MELISSA ISAAC MILAGRES
PEDRO CHABOT BARROS
PEDRO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO CORDEIRO
PEDRO MENDES CALIXTO
SAMUEL COUTO PEREIRA DA SILVA
VINÍCIUS AUGUSTO REIS ALMEIDA
WILSON DOS REIS LIMA



CRIE



Labor

PROVOCAÇÕES EMPREENDEDORAS 6

CONSULTÓRIO MÉDICO E SEUS DILEMAS



CRIE



Organizador

André Luís Silva

AUTORES

ANDRÉ CHABOT BARROSO
ANDRÉ UTSCH DIAS
ANDRÉ VERSIANI CALDEIRA ROCHA
BIANCA BRAGA DE MAGALHÃES
BIANCA CARDOSO LOPES
BRUNA SOARES RIOS DIAS
CARLOS EDUARDO DUARTE
DAVI AUGUSTO CARDOSO DE CARVALHO
GABRIEL TRINDADE AVELAR
GIOVANA KEIKO DIB UNO
GLEIDSON GUILHERME CARVALHO DA SILVA
HENRIQUE FONSECA DE CASTRO
LAIS LOBATO DE ARAÚJO

LARISSA LUIZA LOBO SILVA
LUCIANO CUNHA VIEIRA JUNIOR
LUIZA MOREIRA COELHO
MARCO ANTÔNIO SILVA ARAÚJO
MÁRIA CAROLINA DE SOUZA FERRAZ
MATHEUS PAULINO SOARES
MELISSA ISAAC MILAGRES
PEDRO CHABOT BARROS
PEDRO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO CORDEIRO
PEDRO MENDES CALIXTO
SAMUEL COUTO PEREIRA DA SILVA
VINÍCIUS AUGUSTO REIS ALMEIDA
WILSON DOS REIS LIMA

Conselho Editorial

Profa. Dra. Andrea Domingues
Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani
Prof. Dr. Antonio Cesar Galhardi
Profa. Dra. Benedita Cássia Sant'anna
Prof. Dr. Carlos Bauer
Profa. Dra. Cristianne Famer Rocha
Prof. Dr. Cristóvão Domingos de Almeida
Prof. Dr. Eraldo Leme Batista
Prof. Dr. Fábio Régio Bento
Prof. Dr. Gustavo H. Cepolini Ferreira
Prof. Dr. Humberto Pereira da Silva
Prof. Dr. José Ricardo Caetano Costa

Prof. Dr. José Rubens Lima Jardimino
Prof. Dr. Juan Droguett
Profa. Dra. Ligia Vercelli
Prof. Dr. Luiz Fernando Gomes
Prof. Dr. Marco Morel
Profa. Dra. Milena Fernandes Oliveira
Prof. Dr. Narciso Laranjeira Telles da Silva
Prof. Dr. Ricardo André Ferreira Martins
Prof. Dr. Romualdo Dias
Profa. Dra. Rosemary Dore
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus
Profa. Dra. Thelma Lessa
Prof. Dr. Victor Hugo Veppo Burgardt

©2023 André Luís Silva

Direitos desta edição adquiridos pela Paco Editorial. Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação, etc., sem a permissão da editora e/ou autor.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

P969

Provocações empreendedoras 6: consultório médico e seus dilemas / André Luis Silva (Organizador). – Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2023.

96 p.; 14 X 21 cm

ISBN: 978-85-462-2247-6

1. Empreendedorismo. 2. Administração de empresas. 3. Clínica médica. 4. Operadoras de planos de saúde. I. Silva, André Luis (Organizador). II. Título.

CDD: 658.42

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Índice para catálogo sistemático

I. Empreendedorismo

PACO  EDITORIAL

Av. Carlos Salles Block, 658
Ed. Altos do Anhangabaú, 2º Andar, Sala 21
Anhangabaú - Jundiaí-SP - 13208-100
11 4521-6315 | 2449-0740
contato@editorialpaco.com.br

Foi feito Depósito Legal

Dedicatória

Dedicamos este livro às pessoas que tanto ajudaram para que este livro se tornasse real, sendo eles: acadêmicas e acadêmicos de medicina da Universidade Federal de Ouro Preto, do Centro Universitário de Belo Horizonte, e da Universidade Federal de Juiz de Fora. Dedicamos este livro também à Liga Acadêmica de Gestão e Empreendedorismo Médico (Lagem), Liga Acadêmica de Liderança, Empreendedorismo e Gestão em Saúde (Lalegs) e ao projeto de extensão universitária Labor.

Existe apenas um bem, o saber, e apenas um mal, a ignorância.

Sócrates

SUMÁRIO

Apresentação	7
Prefácio	9
	<i>Gustavo Meirelles Ribeiro</i>
Capítulo 1. O dilema entre a residência médica <i>versus</i> gestão de um consultório	13
	<i>Maria Carolina de Souza Ferraz</i> <i>Bianca Cardoso Lopes</i>
Capítulo 2. Sociedade e seus desafios	19
	<i>Bruna Soares Rios Dias</i>
Capítulo 3. A (difícil) gestão da demanda	23
	<i>Marco Antônio Silva Araújo</i> <i>Pedro Mendes Calixto</i>
Capítulo 4. O que levar em conta na escolha de um local para a abertura de um consultório	27
	<i>André Versiani Caldeira Rocha</i> <i>Carlos Eduardo Duarte</i>
Capítulo 5. A concorrência na prestação de serviços médicos	37
	<i>André Chabot Barroso</i> <i>Vinícius Augusto Reis Almeida</i>
Capítulo 6. Alugar ou comprar um consultório?	41
	<i>André Utsch Dias</i> <i>Melissa Isaac Milagres</i>

Capítulo 7. Existe (sim) custo em um consultório	47
<i>Larissa Luiza Lobo Silva</i>	
<i>Samuel Couto Pereira da Silva</i>	
Capítulo 8. Há de se definir uma pessoa jurídica e um enquadramento tributário	53
<i>Gleidson Guilherme Carvalho da Silva</i>	
Capítulo 9. A (complexa) parceria com planos de saúde	57
<i>Bianca Braga de Magalhães</i>	
<i>Giovana Keiko Dib Uno</i>	
Capítulo 10. E as finanças internas de um consultório?	63
<i>Gabriel Trindade Avelar</i>	
<i>Luiza Moreira Coelho</i>	
Capítulo 11. Como precificar uma consulta?	69
<i>Davi Augusto Cardoso de Carvalho</i>	
<i>Pedro Henrique da Conceição Cordeiro</i>	
Capítulo 12. A gestão de pessoas em consultórios	75
<i>Luciano Cunha Vieira Junior</i>	
<i>Pedro Chabot Barros</i>	
Capítulo 13. Marketing médico	81
<i>Matheus Paulino Soares</i>	
<i>Wilson dos Reis Lima</i>	
Capítulo 14. Formações complementares	85
<i>Henrique Fonseca de Castro</i>	
<i>Lais Lobato de Araújo</i>	
Sobre os autores	91

APRESENTAÇÃO

O foco deste livro é a gestão realizada em consultórios médicos e o quanto esta gestão, quando mal realizada, pode prejudicar o funcionamento deste.

Há quatorze capítulos com histórias e narrativas fictícias, porém baseadas em fatos e vivências reais.

Nesse sentido, em *Provocações Empreendedoras 6: consultório médico e seus dilemas* pretendeu-se dar foco aos (maus) exemplos de gestão e planejamento em consultórios médicos. O objetivo principal do livro é que os *cases* apresentados nos capítulos se tornem aprendizado sobre a cautela que se deve ter antes de iniciar a empreitada frente a criação de um consultório médico.

O livro é dividido em quatorze capítulos, sendo eles:

Capítulo 1 – O dilema entre a residência médica *versus* gestão de um consultório

Capítulo 2 – Sociedade e seus desafios

Capítulo 3 – A (difícil) gestão da demanda

Capítulo 4 – O que levar em conta na escolha de um local para a abertura de um consultório

Capítulo 5 – A concorrência na prestação de serviços médicos

Capítulo 6 – Alugar ou comprar um consultório?

Capítulo 7 – Existe (sim) custo em um consultório

Capítulo 8 – Há de se definir uma pessoa jurídica e um enquadramento tributário

Capítulo 9 – A (complexa) parceria com planos de saúde

Capítulo 10 – E as finanças internas de um consultório?

Capítulo 11 – Como precificar uma consulta?

Capítulo 12 – A gestão de pessoas em consultórios

Capítulo 13 – Marketing médico

Capítulo 14 – Formações complementares

No mais, boa leitura e aprendizado.

PREFÁCIO

Agradeço ao Prof. André Luís Silva a honra de apresentar a obra *Provocações Empreendedoras 6: consultório médico e seus dilemas*. Realmente, me senti bastante provocado lendo os casos escritos pelos (as) estudantes, tanto pela realidade com que foram desenvolvidos quanto pela exposição das demandas, projetos, sonhos e necessidades de pessoas que estão na graduação em Medicina.

As atuais Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Medicina (2014) estabeleceram três eixos principais para a construção do ensino médico nesse nível de formação: I - Atenção à Saúde; II - Gestão em Saúde; e III - Educação em Saúde. No eixo sobre Gestão em Saúde, define objetivos claros sobre a construção de habilidades e competências relacionadas ao ambiente de trabalho, como a identificação de oportunidades e desafios no trabalho em saúde, construção de metas baseadas em políticas de saúde e avaliação de resultados de ações implementadas. Entretanto, o documento tem como foco de atuação profissional o ambiente de saúde coletiva do Sistema Único de Saúde (SUS). Não é objetivo explícito dos cursos brasileiros de graduação em Medicina formar profissionais que atuem na rede privada, no que se refere às questões relacionadas ao mercado de trabalho ou os desafios enfrentados nesses ambientes, muito embora as principais habilidades, competências e atitudes esperadas do médico sejam comuns aos ambientes de trabalho públicos e privados.

Os assuntos tratados neste livro se relacionam especialmente com a estruturação profissional nos primeiros anos após a formação em Medicina e, em grande parte, de questões articuladas com o trabalho na rede privada de atenção em saúde. Para o entendimento da relevância do foco, é importante considerar alguns elementos que interferem nas oportunidades de trabalho desses egressos. De acordo com o estudo realizado pela Univer-

cidade de São Paulo (USP – Demografia Médica 2020), em relação ao trabalho médico, 93% dos profissionais do país trabalham exclusivamente em Medicina. Da amostra obtida para o estudo, metade dos médicos brasileiros trabalha tanto no setor público quanto no privado, 28,3% trabalham exclusivamente no setor privado e 21,5% trabalham exclusivamente no setor público. Pode-se concluir que quase 80% dos médicos brasileiros possuem algum vínculo de trabalho com o setor privado de atenção em saúde, o que justifica a importância de se pensar na formação dos estudantes de graduação em relação às questões relativas ao mercado de trabalho, para além das questões relacionadas aos ambientes públicos de cuidados em saúde. Entender quais são as demandas, projetos e objetivos desses estudantes após a formatura ajuda a pensar na construção de uma carreira ancorada em bases éticas e pode propiciar planejamentos que favoreçam o êxito do recém-formado em suas primeiras experiências profissionais.

Outra questão relevante é que os estudantes de medicina, de maneira geral, realizaram grandes investimentos para o ingresso e manutenção no curso, por tempo maior que a maioria dos cursos de graduação, o que gera grande expectativa após a formatura, para recuperação de gastos durante o período de formação. A necessidade de recursos, muitas vezes associada a ideia de que o retorno financeiro pode ocorrer em curto espaço de tempo (especialmente pela realização de plantões em cargas horárias exaustivas, em cenários que nem sempre possuem infraestrutura adequada) pode levar a desfechos desfavoráveis logo no início da carreira médica.

Em épocas de instabilidade política e econômica mundial, os cenários de saúde pública tendem a receber cada vez menos investimentos e as oportunidades na esfera privada tendem a atrair mais profissionais, aumentando a concorrência por boas oportunidades de trabalho. Recentemente, o empreendedorismo na área de Medicina vem surgindo como tema de discussão em

Ligas Acadêmicas de cursos de Medicina, além de grupos de estudantes e recém-formados estarem organizando sites e comunidades para tratarem de assuntos correlatos. Acredito que seja a hora do tema ser discutido nas escolas médicas de maneira institucionalizada. Primeiramente, a profissão é regulada por normas rígidas, especialmente as constantes no Código de Ética Médica do Conselho Federal de Medicina – CFM (destacando-se os temas “Relação entre médicos” e “Publicidade médica”). É importante conhecer limites e perceber oportunidades. Em segundo lugar, a formação profissional deve ser a mais ampla possível e o tema praticamente não é abordado nos cursos de graduação, mas fundamental para a construção de decisões e escolhas de caminhos. Em terceiro lugar, o tema articula com a ética médica, o que pode proporcionar exercício saudável sobre decisões e projetos profissionais futuros de atuais estudantes de graduação.

Finalmente, seria fundamental se buscar acolhimento do tema em disciplinas que trabalham com gestão em saúde ou a elaboração de disciplinas eletivas que abordem o tema de maneira mais explícita.

Após tantas provocações e reflexões proporcionadas pela leitura desse volume, agradeço aos autores pela iniciativa de elaboração da obra e tenho a certeza de que o leitor da área perceberá situações que vivenciou ou que planeja realizar em futuro próximo que poderão ser concretizadas com mais consciência e segurança. Boa leitura!

Ouro Preto, 12 de julho de 2022.

Prof. Dr. Gustavo Meirelles Ribeiro

CAPÍTULO 1



O DILEMA ENTRE A RESIDÊNCIA MÉDICA *VERSUS* GESTÃO DE UM CONSULTÓRIO

Maria Carolina de Souza Ferraz

Bianca Cardoso Lopes

Sentada em sua cama, Gabriela folheia o álbum da formatura em medicina e relembra os momentos felizes na universidade, bem como os desafios que ela precisou superar para se tornar médica. Lembra que desde pequena se interessava pela área em suas brincadeiras de infância, e que à medida que crescia ficava ainda mais interessada, sempre mergulhada nos livros, séries e filmes sobre o assunto.

Recorda também os momentos difíceis dessa busca, os anos incertos do pré-vestibular e as tentativas sem sucesso de alcançar nota suficiente para ingressar no curso de medicina em alguma instituição de qualidade. Mas neste momento, uma onda de felicidade surgiu em Gabriela ao se lembrar da sensação de finalmente ter sido aprovada, após 4 anos de tentativa. Sensação que ela descreveu como o momento mais feliz de sua vida, em que ela teve certeza que todo esforço passado tinha valido a pena.

Gabriela sempre gostou de ser organizada durante a faculdade e tentava programar ao máximo os caminhos que seguiria

tanto na vida profissional, quanto na pessoal. Por isso, já na faculdade ela se preocupava em como iria conciliar o desejo de ser mãe, que já havia surgido há alguns anos, e principalmente, ser uma mãe presente durante o crescimento de seus filhos, com o sonho profissional de ser neurocirurgiã e lecionar nessa área, o que demandaria vários anos exaustivos de residência que dificilmente poderiam se conciliar com a maternidade.

Ela passou os anos de graduação preocupada com essa decisão futura, tentando achar uma forma de unir os dois objetivos. Inicialmente pensou em começar a residência e engravidar durante esse período, mas ela sabia que a cobrança na residência seria grande, e que sua única rede de apoio na maternidade seria o marido que também trabalhava muito, e que escolhendo esse caminho provavelmente seria uma mãe ausente durante a primeira infância do filho.

Depois pensou também em planejar a gravidez para depois que terminasse a residência, mas infelizmente o seu tempo biológico para ser mãe não era tão grande assim, visto que ela só terminaria a residência com quase 35 anos onde se começa a classificar as gestações como de risco, e ainda sem se estabelecer na área, uma pausa para a maternidade nesse momento poderia prejudicar o início de sua carreira na especialidade.

Os anos se passaram e Gabriela, recém-formada no curso de medicina, ainda não havia encontrado uma solução que lhe parecesse viável para concretizar os dois objetivos. Por isso, decepcionada por perceber que teria de escolher um dos objetivos e refletindo sobre como tantas mulheres ainda passam por isso em nossa sociedade, ela decidiu escolher uma residência em geriatria, que também era uma área de seu interesse durante a faculdade e poderia ser feita em dois anos, para que pudesse ter os filhos mais nova e conseguisse acompanhar o crescimento deles de perto, sabendo que essa tarefa demandaria muito tempo principalmente nos primeiros anos, em que precisaria se afastar do trabalho por um tempo.

Entretanto, após finalizar a residência e receber o título de especialista, ela não esperava que seria tão difícil achar um bom emprego na área, visto que quando indagada durante as entrevistas de emprego sobre a vida pessoal, falava do planejamento de ser mãe em curto prazo e acabava não sendo contratada. Por isso, ela resolveu adiantar o planejamento de abrir seu próprio consultório e se dedicar somente a ele enquanto não conseguisse outro emprego onde se tornaria mais reconhecida e recomendada na área.

Felizmente, com um excelente serviço prestado à seus poucos pacientes iniciais aliado a um ótimo trabalho de planejamento e marketing que Gabriela aprendera desde a época da faculdade quando fez parte da Liga Acadêmica de Gestão e Empreendedorismo Médico, o consultório já era muito lucrativo após um ano, e se tornou um sucesso ainda maior ao longo dos anos que se seguiram. Quando Gabriela decidiu que enfim chegara o momento de ser mãe e precisou se afastar temporariamente nos primeiros meses do bebê, houve uma queda de rendimento do consultório, mas que foi recuperado logo em seguida quando ela voltou a atender.

Depois de alguns anos, mesmo com um consultório bem-sucedido e um ótimo emprego em um dos melhores hospitais da cidade, Gabriela não estava feliz. Sentada em sua cama folheando o álbum de formatura e lembrando-se de toda sua trajetória até aqui, ela era grata por tudo que tinha e muito feliz pela família que construiu, mas se sentia frustrada por não ter realizado seu sonho profissional de se tornar neurocirurgiã e professora universitária para poder passar todo seu conhecimento adiante.

Depois de um tempo, em busca do sonho de lecionar Neurocirurgia, e para isso, a realização de um mestrado, Gabriela tomou uma decisão drástica. Resolveu fechar o consultório para realizar o sonho da residência em neurocirurgia e fazer um mestrado para lecionar na área, que era seu grande sonho, o qual ela tinha aberto mão por causa da maternidade.

Agora, realizado o sonho da maternidade, ela decidiu enfrentar o medo e correr atrás da residência de neurocirurgia que percebeu ser o que realmente queria. Gabriela teve que estudar muito, por dois anos, pois depois de um bom tempo trabalhando como geriatra, lembrava-se de pouca coisa referente à área de neurologia. Depois de tanto estudo, conseguiu sua aprovação em um ótimo serviço de residência.

Gabriela, sempre dedicada, conseguiu concluir o programa de residência com excelência, tinha amor pela área. Nunca se esquecendo do amor pela sala de aula, logo após a residência, foi admitida para o corpo hospitalar do hospital mais renomado em Neurocirurgia de Belo Horizonte. Gabriela queria ter experiência no dia a dia do neurocirurgião para poder lecionar de forma mais fidedigna aos seus alunos.

No início, não estava gostando tanto da experiência, algo a dizia que ainda não era aquilo o que ela queria fazer para a vida toda. No entanto, Gabriela não se preocupou, uma vez que sabia que seu objetivo maior era a docência.

Após alguns anos de experiência, ingressou no mestrado, o qual escolheu fazê-lo na área de neurologia. No entanto, pesquisando para elaborar sua dissertação de mestrado, Gabriela começou a ficar fascinada pela pesquisa, a cada artigo lido ela ficava ainda mais interessada. Com o tempo foi conduzindo seu mestrado e finalmente sua dissertação. A cada dia, a área da pesquisa começava a ser cada vez mais interessante para ela.

Por fim, Gabriela finalizou sua dissertação e a apresentou à banca. Os professores ficaram maravilhados com a apresentação e Gabriela foi aprovada com muitos elogios. Ao fim desse dia, chegou em casa, deitou na cama e fechou os olhos. Ao pensar no que fazer depois dali, um caminho falava mais alto que outro. Depois de toda essa trajetória, o que falou mais alto, o que fazia seu coração disparar, não era mais a docência e sim a pesquisa. Gabriela enfim decidiu iniciar o doutorado.

Depois de mais alguns anos focada na pesquisa, Gabriela se sentia realizada, era aquilo que queria fazer para a vida toda. Diariamente refletia sobre a ansiedade que sentia na época de pré-vestibular, em que queria ser aprovada logo, pois achava que tinha todo o seu futuro traçado. Ah como estava enganada, a vida a levou por tantos caminhos diferentes antes de chegar onde ela realmente se sentia realizada. Hoje, Gabriela entende que não adianta toda aquela pressão e ansiedade, isso somente deixa o processo mais difícil. O importante é aproveitar e ser feliz também no processo.

Alguns anos depois, Gabriela ganhou vários prêmios com sua pesquisa relacionada ao manejo de Acidentes Vasculares Encefálicos, havia formado uma família linda e estava imensamente feliz com sua carreira e vida pessoal. Além disso, Gabriela percebeu que na universidade pouco se falava no caminho da pesquisa para os alunos de medicina. A imensa maioria tinha como foco somente a residência, pois era o caminho mais incentivado, o que mais se falava, o que a maioria fazia. Porém, muitas vezes é necessário abrir o horizonte e olhar além da caixa, pois a sua realização profissional pode ser bem diferente do caminho mais “óbvio”.

Qual atitude faltou a Gabriela para evitar todo o desgaste do fechamento do consultório?

O empreendedorismo na medicina, assim como qualquer outro, precisa ser entendido como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, e que fatores individuais como planos para

a vida pessoal também desempenham um papel importante em cada fase do empreendimento.

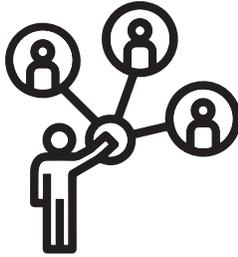
Por isso, ter em mente os objetivos pessoais com muita clareza é importante à medida que estes podem interferir diretamente no sucesso do empreendimento, a curto, médio ou longo prazo.

Dessa forma, Gabriela deveria ter feito uma análise detalhada dos seus objetivos pessoais no momento que iniciou o planejamento de abertura do consultório, refletindo sobre o quanto aquele negócio estaria alinhado aos seus objetivos pessoais, e não somente enxergar na abertura do consultório a saída para um impasse inicial de tentar conseguir estabilidade de forma rápida.

Além disso, quando se percebe dúvidas em relação a um objetivo, é aconselhável que o indivíduo procure experiências práticas que possam confirmar ou descartar objetivos incertos sem demandar tanto trabalho em vão, que no caso de Gabriela poderia ter sido colocado em prática se ela continuasse procurando experiências na área de geriatria, ainda na faculdade, como estágios e acompanhamento de um profissional da área, que poderiam indicar o que ela percebeu após alguns anos de consultório. Assim, ela poderia ter economizado recursos e tempo que foram perdidos em burocracias para a abertura e posterior fechamento do consultório.

Portanto, entende-se a necessidade de metas e objetivos muito bem traçados no início do desenvolvimento de um negócio, sempre bem alinhados com os objetivos pessoais do indivíduo, e não como uma saída alternativa a alguma determinada dificuldade momentânea. Pois dessa forma, Gabriela teria maior chance de que seu consultório prosperasse.

CAPÍTULO 2



SOCIEDADE E SEUS DESAFIOS

Bruna Soares Rios Dias

Nascido e criado no interior de São Paulo, Fernando Linhares sempre almejou uma carreira de sucesso. Seus pais sempre foram muito bem de vida, proprietários de grandes fazendas, nunca lhe faltou nada ao longo de sua infância e adolescência. Porém, Fernando não se encaixava no estilo de vida do interior e não pretendia continuar com os negócios dos pais.

Quando criança, Fernando sempre expressou seu interesse em ser médico, teve vários brinquedos que o instigava mais ainda em seguir a medicina, seus pais até tentaram levar para o lado da veterinária, mas de nada adiantou. Mesmo com o passar dos anos a paixão e o sonho continuava, contudo, Fernando não queria ser apenas um médico, mas sim um médico de grande reconhecimento pela sociedade.

Aos 18 anos já tinha toda sua trajetória de vida em mente, se mudou para São Paulo capital e iniciou curso para prestar vestibular de medicina. Sempre apoiado pelos pais, ingressou na faculdade de medicina Uninove (campus vergueiro) aos 19 anos. Com 25 anos se formou e logo em seguida entrou para residência médica de endocrinologia e metabologia na Unesp.

Ao longo de sua residência, construiu uma forte amizade com Júlio Mascarenhas, seu fiel companheiro de todos os dias no hospital, era quase impossível encontrar os dois separados, se deparasse com Fernando, certamente avistaria Júlio ao lado. Com isso, devido a forte conexão, decidiram que quando acabasse a residência iriam abrir uma clínica juntos.

Assim que acabaram a residência, os dois se especializaram em medicina do esporte e logo em seguida construíram sua sociedade. Acharam um lugar no centro de São Paulo, não muito espaçoso, mas bem localizado e adequado para o início. Cada um entrou com a mesma quantidade de capital para abrir a clínica e pagar todos os impostos necessários que precisava para regularizar.

Para Júlio tudo era bem simples, se tratava apenas de conseguir o lugar com dois consultórios, contratar uma secretária e já iniciar os atendimentos. Para ele isso já bastava, porém para Fernando não, após um ano de sociedade começaram as divergências de ideias.

Fernando sempre teve uma mente visionária, pensava nos mínimos detalhes, ele começou a perceber que em seu primeiro ano de consultório aberto não conseguiram evoluir ao longo desse tempo, o número de pacientes a procura estava linear, chegou a conclusão que o sistema de trabalho que eles estão criando é ultrapassado e falho e sentiu a necessidade de crescer mais.

Antes de conversar com seu amigo, Fernando estudou bastante técnicas e estratégias para crescer no mercado de trabalho e se adequar na atualidade. Com muito esforço e planejamento criou metas e estabeleceu prioridades para a sociedade. Dentre elas, eles precisavam contratar uma empresa de marketing para atingir ainda mais pessoas, modernizar o consultório e especialmente a sala de espera para o público alvo, que são pacientes a procura de emagrecimento ou hipertrofia, colocando lanches balanceados e fornecer a todo paciente de primeira consulta alguns presentes com a logo da clínica, como garrafinhas de água e barrinhas de proteína.

Contudo, quando apresentou o projeto para Júlio, ele não concordou com as mudanças requeridas pelo amigo, deixando claro que já estava bem satisfeito com a evolução da clínica. Desse dia em diante foram só desavenças, o clima durante o trabalho estava pesado demais, mal se falavam, só quando apenas era bem necessário. Passaram 6 meses, cada um só trabalhava pensando em si e a clínica veio a falir e fechar.

Antes de abrir um negócio em sociedade, quais pontos são cruciais a serem estabelecidos?

A personalidade de Paulo e Júlio são completamente diferentes, mas não é só isso que veio a atrapalhar. O mais importante antes de abrir um negócio em sociedade é estabelecer metas em comum, alinhar pensamentos e ter um mesmo propósito na empresa. Como percebemos, cada um dos integrantes tinha uma expectativa bem diferente do outro, sendo assim, a dedicação e compromisso no trabalho também serão diferentes e com isso inicia-se as brigas e desentendimentos.

Sendo assim, é crucial para uma relação saudável, prolongada e sem brigas o estabelecimento de metas para sociedade, até quanto cada um estaria disposto a investir para alavancar ainda mais os negócios visando o bem da sociedade e o alinhamento das metas e expectativas da clínica.

CAPÍTULO 3



A (DIFÍCIL) GESTÃO DA DEMANDA

Marco Antônio Silva Araújo

Pedro Mendes Calixto

A dificuldade para o estudante que busca a jornada de medicina começa bem cedo. A concorrência no vestibular é maior, assim muitos ficam vários anos no cursinho e acumulam várias reprovações na tentativa de entrar na faculdade. Os poucos que conseguem entrar se deparam com vários outros desafios como curso em tempo integral, necessário se dedicar até mais aos estudos do que no cursinho, expectativa alta dos familiares sobre você, indecisão sobre qual área seguir dentre as diversas que existem na medicina. Após se formar ainda tem o caminho de fazer a residência que, para entrar, é necessário passar por um processo seletivo também concorrido. Além desses diversos conflitos, o estudante de medicina passa vários anos sem poder trabalhar e ter sua própria renda, pois o curso exige anos de dedicação e entrega para se formar e se especializar, como por exemplo, em alguns casos pode chegar a 12 anos de formação somando faculdade e residência.

O jovem Paulo Abrantes foi um desses estudantes que passaram por essas dificuldades, mas no final conseguiu se formar. Como ele se formou em uma faculdade particular no interior de São Paulo e

tinha financiamento estudantil, ele resolveu ir trabalhar logo após se formar para quitar suas dívidas. A residência e especialização resolveu deixar para depois que estivesse com estabilidade financeira. Sendo assim, começou a trabalhar em uma unidade básica de saúde (UBS) que ficava longe da sua casa, com isso estava indo para o serviço usando aplicativo de motorista que o deixava na porta. No entanto, logo após os primeiros salários resolveu comprar um carro para ir para o serviço, como comprou um carro bem acima de sua condição financeira teve que financiá-lo.

Agora ele tinha que pagar dois financiamentos, da faculdade e do carro, dívidas que estavam custando metade do seu salário. Mas como um carro tem outros custos como manutenção, gasolina, pneus, seguro, IPVA... e ele não tinha contado com esses gastos que eram maiores, pois seu carro era de um padrão alto. Agora mais da metade do seu salário estava sendo para pagar contas. E como ele tinha vários anos de namoro com Isadora os dois resolveram casar, contratou uma empresa para fazer a festa que foi muito luxuosa e após o casamento fez uma viagem internacional como lua de mel.

Após voltar da viagem o ano já estava no final e iria começar o próximo ano com muitas dívidas, visto que o casamento e a viagem ele parcelou no cartão de crédito, as faturas do carro estavam atrasadas, tinha o financiamento da faculdade, tinha que pagar aluguel da sua casa, o seguro e IPVA do carro estavam vencidos. Frente a tantas contas seu salário já não estava cobrindo os gastos, então resolveu trabalhar mais pegando plantão aos finais de semana, já que trabalhava de segunda a sexta na UBS. Entrou em uma rotina muito puxada o que fazia ele não ter tempo de ficar com sua esposa, nem de andar no seu carro que só ficava parado no estacionamento do hospital aos finais de semana, estava ficando esgotado e estressado por conta de tanto trabalho.

Foi então que teve a ideia de sair da UBS para abrir seu próprio consultório na cidade e continuou com os plantões para conseguir

pagar suas contas. Ele alugou uma sala em um prédio comercial e contratou uma atendente para ajudá-lo. Não queria ter muitos gastos logo de início, pois seu orçamento já estava apertado. Para divulgar seu novo consultório ele contou com a ajuda de amigos e familiares, começou a movimentar suas redes sociais, além de indicações e conversas com pacientes nos lugares que trabalhava.

Para conseguir elevar os ganhos sua expectativa era fazer o dobro do que ganhava na UBS, mas para isso precisaria ter um preço por consulta maior. Entretanto, ele começou a notar pouco movimento no seu consultório, às vezes não conseguia lotar nem a agenda da manhã, estava ganhando menos que no antigo local de trabalho. A situação de Paulo agora estava complicada, pois além das outras dívidas ele tinha que pagar o aluguel da sala e sua funcionária.

Resolveu então fazer uma pesquisa de outros consultórios da cidade e percebeu que a maioria era de médicos com residência/especialização que tinham vários anos de consultório e possuíam fama na cidade de serem bons. Notou que não tinha nenhum diferencial frente a concorrência e a demanda da cidade estava sendo atendida pelos médicos que já tinham consultório e pelas UBS do SUS.

Diante da falta de procura no seu consultório resolveu fechar e voltar para UBS e continuar com os plantões até pagar suas dívidas, para depois voltar aos estudos e tentar entrar na residência que a cada ano fica mais concorrida.

Quais ações poderiam ter sido feitas para evitar este desfecho?

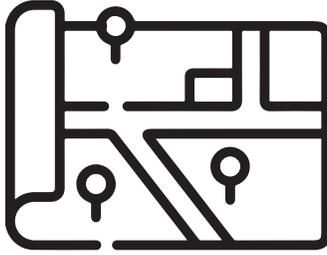
Paulo cometeu um erro ao abrir o consultório sem antes pesquisar a demanda de sua cidade por mais um serviço dessa natureza. Iniciar uma operação sem antes conhecer a demanda real para ela é uma ação de altíssimo risco que tende a levar alguns consultórios à falência.

Um caminho possível para analisar uma demanda é a análise de estatísticas sobre a utilização de um serviço médico específico por uma população versus o tamanho da população onde se deseja abrir o novo consultório.

Outro ponto importante é averiguar a quantidade de consultórios que já ofertam o serviço médico pretendido.

Estas duas ações auxiliam o médico a quantificar o risco referente a abertura (ou não) de um consultório.

CAPÍTULO 4



O QUE LEVAR EM CONTA NA ESCOLHA DE UM LOCAL PARA A ABERTURA DE UM CONSULTÓRIO

André Versiani Caldeira Rocha

Carlos Eduardo Duarte

Alexandre sempre foi um aluno muito empenhado na escola. Desde pequeno tinha vontade de se tornar médico, sonho este que sempre foi encorajado pelos seus pais. Após se formar no ensino médio, estudou muito até conseguir ser aprovado no vestibular de Medicina. Durante a graduação, fez várias novas amizades com alunos da sala, de outros cursos, professores e funcionários da Universidade.

Neste tempo, foi descobrindo novos interesses e novos sonhos que gostaria de realizar. Durante seus anos na faculdade, Alexandre se dedicou a estudar a área clínica, sempre se preocupando em adquirir o conhecimento necessário para fornecer diagnósticos precisos. Entretanto, nunca se interessou pela área de empreendedorismo ou marketing, pois acreditava que tais conhecimentos não seriam úteis na vida de um médico. No último ano da sua graduação, descobriu sua paixão pela área da pediatria. Estava aí mais um sonho que Alexandre gostaria de perseguir: tornar-se um médico pediatra.

Passados seus anos na Universidade, começou a se preparar para o processo seletivo de residência em pediatria, no qual conseguiu ser aprovado alguns meses depois. Posteriormente aos estudos e práticas como residente, Alexandre havia finalmente concluído seu sonho de se tornar um médico pediatra.

Neste momento, ele precisava desenvolver a sua vida profissional, bem como a sua carreira médica. Entretanto, com tantas opções, ele começou a ponderar qual seria o melhor caminho a ser seguido. Após conversar com seus pais e alguns amigos da área da saúde, ele considerou algumas alternativas, como dar plantões como generalista, atuar em clínicas particulares ou atuar em UTI neonatal. Entretanto, ele concluiu que queria atuar como um pediatra e ajudar as crianças da sua comunidade. Portanto, após alguns conselhos recebidos, a conclusão em que chegou foi a de que deveria apostar suas fichas na construção de um consultório pediátrico em uma clínica particular.

Desse modo, o local escolhido para construir seu consultório foi uma clínica com profissionais da saúde, como fisioterapeutas e enfermeiros. Por conseguinte, Alexandre pensou que seria uma boa ideia construir sua clínica em meio a essas outras, até porque o aluguel do espaço era mais baixo que os outros locais os quais ele pesquisou, além de ser relativamente próximo à sua casa. No entanto, ele encontrou-se em outro dilema: por ter focado muito nos estudos e na sua vontade de se tornar um médico pediatra, acabou não juntando capital suficiente para uma construção deste porte.

Alexandre sempre foi um jovem muito persistente para alcançar seus objetivos. Desta forma, é claro que ele não iria deixar essa falta de dinheiro o impedir de correr atrás de mais um sonho. Primeiramente, devido à escassez de seus conhecimentos técnicos de empreendedorismo, mercado e negócios, ele se convenceu de que a única opção viável seria a de pedir um empréstimo ao Banco. Alexandre visitou um total de três instituições e,

na terceira, por acreditar que não acharia menores taxas de juros, aceitou as condições oferecidas pelo gerente e fez o empréstimo. O fato de ele ser um médico formado, fez com que o Banco o oferecesse uma quantia significativa.

Com o dinheiro em mãos, Alexandre buscou um bom lugar para a construção do seu consultório. Ele sabia da existência de uma clínica de geriatria muito conhecida em sua cidade, mas, infelizmente, ela não possuía vagas disponíveis para novos médicos no momento. Por estar sempre movimentada e cheia de pacientes, ele considerou que aquela região deveria possuir uma grande demanda por médicos e, assim, contratou uma empresa de engenharia para a construção do seu consultório próximo a esta clínica. A sua vontade era de que o seu primeiro consultório fosse muito amplo e espaçoso. Desta forma, o dinheiro fornecido pelo banco não foi suficiente para a magnitude do consultório que ele almejava construir. Sendo assim, ele começou a dar diversos plantões durante a semana para sustentar os gastos necessários durante a construção.

A escassez de dinheiro fez com que Alexandre abrisse mão de alguns fatores muito importantes no que se refere à experiência que o paciente teria ao ser consultado. Assim sendo, ele não se preocupou em criar uma sala de espera confortável e acolhedora, não buscou uma recepcionista atenciosa para atender os seus futuros pacientes e não deu importância para a estética do local. De qualquer forma, após 2 anos em obras, o seu consultório estava pronto para ser usado.

Apesar dos contratemplos, chegou o dia da inauguração. Alexandre estava muito feliz por realizar mais um sonho.

Passados alguns meses, ele percebeu que o movimento em seu consultório não estava atendendo às suas expectativas. Além disso, os poucos pacientes que se propunham a serem atendidos por ele não retornavam em consultas futuras.

Alexandre, indignado e confuso com a situação, procurou um dos seus colegas de sala, chamado Bruno, que, ao contrário dele, fez questão de destinar um tempo para estudar sobre empreendedorismo durante a graduação e, com isso, conseguiu desenvolver um negócio de sucesso. Embora o seu consultório estivesse com a agenda lotada, Bruno separou um tempo para orientar Alexandre e tentar sanar algumas de suas dúvidas.

Com poucas horas de conversa, o amigo foi capaz de apontar diversos erros cometidos pelo médico. Em primeiro lugar, o pediatra, sem qualquer orientação sobre o assunto, optou por pegar dinheiro emprestado com o Banco, pagando juros muito altos e desenvolvendo uma dívida avassaladora já no começo da sua carreira. Em segundo lugar, escolheu um local inadequado para a construção do seu negócio. O bairro escolhido para a construção do seu consultório, assim como os bairros adjacentes, era majoritariamente habitado por pessoas da terceira idade e, por isso, a clínica de geriatria que existia ali era tão requisitada. A população daquela comunidade não demandava os serviços pediátricos que ele se dispunha a oferecer, o que sugere que a sua clínica estava fora do contexto de atuação. Por fim, Bruno destacou que a organização e a estética, a higiene do ambiente, a escolha de uma recepcionista dedicada e acolhedora, assim como a maneira como o médico se porta frente aos pacientes são de fundamental importância para a fidelização do mesmo.

Após estes conselhos valiosos, Alexandre agradeceu ao amigo e percebeu que, embora tenha se dedicado a se tornar um excelente médico, não se comprometeu a aprender empreendedorismo. A falta deste conhecimento fez com que o pediatra não fosse devidamente reconhecido e procurado, impedindo-o de fornecer diagnósticos precisos e condutas terapêuticas adequadas para o maior número de pacientes possível. Desta forma, Alexandre aprendeu na prática que, para um médico realmente fazer a diferença na comunidade

em que vive e desenvolver um negócio bem-sucedido, ele não pode se contentar, apenas, com o estudo técnico da área médica.

Qual o principal problema encontrado por Alexandre em relação ao local de atuação do seu consultório? Como ele poderia evitá-lo?

Você vai construir seu próprio negócio?

Durante o início da construção do seu próprio negócio, a decisão de se manter totalmente comprometido a superar as dificuldades e os desafios que, certamente, aparecerão se mostra como a principal determinante para o sucesso da empreitada. Neste começo, os inúmeros riscos e imprevistos geram uma chance significativa de insucesso. É preciso que o empreendedor não deixe que falhas abalem a sua autoconfiança ou a sua vontade de recomeçar. Buscando potencializar as chances de sucesso, a pesquisa e a preparação anterior à ação se mostram fundamentais. Desta forma, o empreendedor deve antever os empecilhos que podem surgir pelo caminho no intuito de evitá-los ou neutralizá-los. Dentre eles, destacam-se fatores econômicos, inexperiência, vendas insuficientes e despesas excessivas.

Neste contexto, é importante que o empreendedor se atente a algumas perguntas simples, mas que são capazes de influenciar significativamente no sucesso do seu negócio. Afinal, qual será o seu negócio? Algo já existente no mercado ou algo totalmente ino-

vador? Para responder tais questionamentos, é preciso ter muito clara a noção de quem será o seu cliente. Quais os seus desejos e expectativas? O que é importante para este cliente? Como ajustar o seu produto a estas expectativas? Como conseguir oferecer um serviço de qualidade que se destaque frente à concorrência? Estas questões tem o intuito de nortear o empreendedor na sua preparação prévia ao lançamento do seu produto no mercado. Além disso, é importante que o indivíduo que se comprometa com a criação de um negócio desenvolva habilidades específicas que o aproximarão de ser considerado um bom empreendedor.

Desta forma, para tornar-se um bom empreendedor o indivíduo deve saber aproveitar as oportunidades, bem como entender o mercado. Precisa ter vontade de trabalhar duro, assumir responsabilidades e desafios prolongados, definir metas e objetivos específicos, tomar decisões assertivas e desenvolver habilidades de comunicação e interação social.

Além disso, é necessário saber tomar decisões, ser perseverante e ter cometimento emocional com o negócio. A busca pelo desenvolvimento de tais qualidades é crucial para o sucesso do empreendedor em conseguir construir um negócio bem sucedido. Entretanto, a listagem de todas estas características não deve desanimar o futuro empreendedor. Este processo requer tempo, força de vontade e muita energia. A informação adquirida por pesquisas, leituras e estudos é fundamental nesta caminhada e tem o potencial de fazer com que o seu negócio chegue cada vez mais longe.

Entendendo o consumidor:

Algumas etapas devem ser avaliadas para que se tenha o entendimento do processo de compra de um produto. A primeira etapa é determinada pela demanda relacionada a este produto. Esta demanda é influenciada por dois fatores: o desejo de comprar e os recursos disponíveis para a compra. Neste contexto,

podemos considerar que a maioria dos consumidores possui desejos ilimitados, mas recursos limitados. Ou seja, tais desejos se tornarão demandas quando apoiados pelo poder de compra.

A segunda etapa é determinada pela informação. Nesta fase, o consumidor usará os recursos conhecidos para avaliar o produto, ou seja, levará em consideração a sua marca, o seu visual, experiências prévias com o produto, dados fornecidos por anúncios ou propagandas, entre outros.

Na terceira etapa, o consumidor irá avaliar possíveis alternativas. Tal avaliação é muito subjetiva. É nesta fase em que os valores culturais e sociais influenciarão o consumidor. Seus hábitos, seus costumes, seu ambiente familiar e de trabalho, basicamente todas as suas relações interpessoais exercerão poder na sua tomada de decisão. Ademais, características pessoais e intrínsecas do consumidor, como faixa etária, gênero e ocupação também influenciarão na sua decisão.

Já na quarta etapa, os fatores que influenciam, por fim, a decisão de compra, ou não, por determinada opção são os fatores psicológicos. Sendo assim, estes são ainda mais personalizados e pessoais, influenciando ainda mais o consumidor na sua tomada de decisão.

Caso o consumidor opte por adquirir o produto, ele entrará na fase denominada “comportamento pós-compra” pelo escritor Marcos Rocha no livro “Marketing Tático” Neste momento, o consumidor pode ter seus anseios correspondidos ou se decepcionar com o produto. No primeiro caso, ele será um promovedor do produto, ostentando sua aquisição em seu grupo social e, provavelmente, irá repetir a compra. Já no segundo, ele poderá depreciar a compra em seu ciclo social e, provavelmente, não se interessará por qualquer outro produto oferecido pelo mesmo empreendedor.

Por fim, como já dito, o processo de compra segue várias etapas. Uma vez que o consumidor adquiriu o produto e se tornou um promovedor daquela marca, deve-se fidelizar este cliente.

Manter um cliente é mais rentável do que conquistar novos. Entretanto, essa conquista requer um esforço constante por parte do empreendedor. Tal fidelização não significa que o cliente irá comprar apenas da sua marca, mas significa que ela sempre será considerada como opção de escolha e, em grande parte das vezes, será eleita como a melhor opção. Para o empreendedor, tal nível de satisfação do consumidor é extremamente benéfico, uma vez que um cliente fiel é muito rentável e se mostra como um promovedor nato do seu produto.

Informações aplicadas ao profissional médico:

De acordo com a classificação adotada para produtos, temos bem físicos puros, adquiridos pelos benefícios que proporcionam ou pela utilidade que possuem; e temos serviços puros, totalmente intangíveis. Desta forma, embora os serviços possam ser elementos de diferenciação de um produto, eles também são considerados produtos.

Philip Kotler, um professor universitário estadunidense, afirmou que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Por não poder ser classificado como um bem material, os prestadores de serviços, como os médicos, devem mostrar seu valor por meio de aspectos intangíveis em suas consultas. Em um mercado altamente competitivo como o atual, tais aspectos vêm sendo cada vez mais valorizados pelos empreendedores como elementos de diferenciação capazes de encantar o cliente.

Os prestadores de serviços devem estar sempre atentos às oportunidades de mercado para que possam identificar as necessidades de seu público-alvo e se adequar a sua real demanda no mercado. Além disso, é importante ressaltar que os meios de comunicação atuais têm transformado a maneira como os prestadores de serviço se relacionam com os clientes. Desta forma, tal

relacionamento com o cliente deve ser construído com base na transparência, pois, caso contrário, será rapidamente desmascarado pela clientela e pela concorrência.

O paciente procura o profissional médico com base em opiniões a respeito da competência deste indivíduo. Entretanto, tal competência é de difícil avaliação, uma vez que cada paciente apresenta sintomas particulares, tem expectativas e necessidades individuais, e que um diagnóstico nunca será exatamente igual a outro.

Além disso, sabe-se que esta avaliação também se relaciona a evidências físicas que acontecem diante do consumo desse serviço. Tal constatação pode ser aplicada em um consultório médico, ao se observar que o diagnóstico, a propedêutica e a indicação do tratamento adequado são o serviço oferecido pelo médico, mas aspectos físicos e tangíveis, como a limpeza do consultório, a sua amplitude, a sua decoração e organização, as roupas do médico e a sua condição de higiene são fatores que influenciam até mesmo na crença no diagnóstico e na adesão ao tratamento recomendado por este profissional.

CAPÍTULO 5



A CONCORRÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS MÉDICOS

André Chabot Barroso

Vinícius Augusto Reis Almeida

Dr. Euclides é o único médico pediatra de Amargosa-BA, formado na faculdade de Medicina da UFMG. Formou aos 24 anos e terminou a residência aos 27 anos, sendo realizada em um dos melhores hospitais de pediatria do Brasil. Após finalizar a residência, decidiu que queria se especializar mais em sua área e fez mais alguns cursos fora do Brasil, se tornando referência na pediatria em Minas Gerais. Aos 30 anos, decidiu voltar ao Brasil e morar em Belo Horizonte, onde foi contratado para trabalhar em um dos melhores hospitais da cidade. Após 5 anos trabalhando no hospital e não muito satisfeito, decidiu voltar para a sua cidade natal, Amargosa, para ficar mais próximo da sua família visto que sua mãe apresentava um câncer em estágio terminal.

Na sua cidade natal, decidiu abrir um consultório particular, sendo o primeiro pediatra da cidade. Dr. Euclides estava bastante satisfeito, visto que sua agenda estava sempre cheia e não tinha problemas com o preço que cobrava em suas consultas, visto que o pediatra mais próximo da cidade estava a 180 km. Alguns pais das crianças que o Dr. Euclides atendia não gostava muito da sua

consulta, pois achavam que ele atendia muito rápido e não era atencioso, apesar de sempre resolver os problemas de saúde dos seus filhos. Quando o Dr. Euclides tinha 55 anos e 20 anos que estava atendendo em Amargosa, um fato inesperado aconteceu, um novo pediatra chegou na cidade, perdendo o posto de ser o único pediatra de Amargosa.

Dra. Renata é uma pediatra de 28 anos que acabou recentemente sua especialização no Hospital Geral Roberto Santos, em Salvador, e recebeu a informação que havia uma carência de profissionais da área em Amargosa, que possuía apenas um pediatra. Decidiu, então, arriscar e se mudar para a cidade do interior baiano. Começou a realizar plantões no hospital da cidade e, devido a sua atenção, preocupação e extrema simpatia com as crianças e com seus responsáveis, rapidamente tornou-se um nome conhecido e intensamente procurado. Em razão dessa grande demanda pelos seus serviços, Renata decidiu abrir um consultório pediátrico próprio, e conciliar a rotina hospitalar e ambulatorial.

A decisão da Dra. Renata foi um sucesso. Seu local de trabalho era simples, mas visava uma grande preocupação com os pacientes e seus tutores. Possuía uma sala de espera com brinquedos, revistas com orientações pediátricas, e um consultório básico, mas suficiente para os atendimentos ambulatoriais rotineiros. Além disso, sua postura com as crianças e cuidadores era extremamente amistosa, com uma grande preocupação do estabelecimento de um vínculo médico-paciente. Muitas de suas consultas não abordavam apenas o problema do paciente em si, mas também seu desenvolvimento pessoal e social.

Devido ao sucesso, começou a absorver pacientes do Dr. Euclides que, apesar de mais experiente e mais graduado, não possuía a mesma habilidade de comunicação e empatia com as crianças e seus responsáveis. Ademais, o fato de ser uma cidade pequena fez com que a notícia sobre a diferença entre os dois médicos se

espalhasse rapidamente e, em questão de um ano e meio, a agenda do Dr. Euclides reduziu bruscamente, com os pacientes diminuindo progressivamente, comprometendo sua receita. Com isso, Dr. Euclides se sentiu extremamente frustrado com o fato de, mesmo após um longo período na cidade, viu sua reputação ser diminuída e sua procura reduzida, decidindo, portanto, fechar seu consultório, e se dedicar aos plantões, tanto em Amargosa, quanto em cidades próximas, por julgar que sua margem financeira seria maior com essa estratégia do que se restringindo ao seu consultório.

Diante desse cenário, qual foi o motivo da mudança de paradigma com o Dr. Euclides que acarretou o fechamento de seu consultório?

Dados de 2020 revelaram que o Brasil apresenta, aproximadamente, 502 mil profissionais de saúde, número extremamente alto quando comparado ao ano de 2000, que possuía 230 mil médicos. Esses números nos mostram que a medicina está se tornando cada vez mais competitiva.

Assim, pensar em estratégias para se sobressair sobre o seu concorrente é necessário. De acordo com Michael Porter, renomado economista além de professor e teórico de negócios da *Harvard Business School*, existem cinco fatores que interferem na força competitiva de um negócio qualquer, que são a ameaça de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos

compradores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Isso significa que podemos alterar um desses 5 fatores para ganharmos realce em relação à concorrência.

A rivalidade entre os concorrentes existentes pode ser manipulada de forma a investir em formas de diferenciação do seu serviço a fim de evitar a disputa de preços, ou seja, realizar cortes sucessivos em suas consultas ou procedimentos a fim de torná-las mais atrativas financeiramente e assim capturar uma parte dos pacientes. A briga por preço geralmente ocorre em serviços ou produtos que estão comoditizados, ou seja, produtos/serviços que são quase idênticos e o custo da troca dos consumidores é baixo, o que gera redução dos lucros em longo prazo.

Por isso, uma forma de ter um diferencial competitivo no que diz respeito às consultas é oferecer, além das *hard skills* esperadas de um médico (capacidade técnica, diagnóstica e de propedêutica), *soft skills*, como capacidade de conversar e ter empatia e, principalmente, gerar uma boa relação médico-paciente, sendo o maior fator de retenção de clientes (no caso, pacientes) no contexto ambulatorio atual. Dessa forma, o médico passa a resolver as outras necessidades do paciente, além da doença, criando uma consulta diferenciada e agregando valor para o paciente, o que evita a competição por preço.

No caso da história, Dr. Euclides é extremamente graduado e competente, apesar de ser um médico tradicionalista, mais focado na doença que no paciente. Normalmente resolve as demandas de suas consultas, mas não possui a capacidade de gerar encantamento. Ao contrário da Dra. Renata, que rapidamente, com suas habilidades que nem dizem respeito especificamente à medicina, mas a competências interpessoais, sendo um diferencial competitivo capaz de gerar uma grande retenção de clientes na cidade de Amargosa e um maior valor em suas consultas.

CAPÍTULO 6



ALUGAR OU COMPRAR UM CONSULTÓRIO?

André Utsch Dias

Melissa Isaac Milagres

Vanusa, nascida em uma modesta cidade do interior de Minas Gerais, Amparo do Serra, tinha o sonho de ser a primeira de sua família a fazer um curso superior. Aos 14 anos foi aprovada no Coluni, melhor escola pública do país, e com o apoio dos seus pais, agricultores, se mudou para a cidade de Viçosa-MG. Vanusa aproveitou cada oportunidade de aprendizado no ensino médio. Participou de projetos de iniciação científica e foi medalhista de olimpíadas de ciência. Nesse período decidiu que gostaria de fazer medicina, o que deixou toda a família entusiasmada.

Em 2012 foi aprovada em Medicina na Universidade Federal de Minas Gerais. Desde o início do curso, se envolveu em inúmeros projetos sociais da faculdade e logo simpatizou pela luta antimanicomial. Foi uma das fundadoras da Liga Acadêmica de Saúde Mental e bolsista do projeto de extensão de Saúde da Mulher. Durante a graduação, também realizou projetos de pesquisa em saúde da família e estagiou no Centro de Atenção Psicossocial Infantil – CAPSi. Dessa forma, após os 6 anos de curso, Vanusa

optou por seguir a carreira de psiquiatria, sendo aprovada para residência no Hospital das Clínicas (HC) da UFMG.

Sempre foi uma médica competente e carismática, de tal forma que durante a residência constituiu uma boa carteira de pacientes/clientes fiéis ao seu serviço. E ao finalizar os 3 anos de residência médica, Vanusa se encontrava entusiasmada para iniciar sua carreira como psiquiatra e abrir o tão sonhado consultório. Entretanto, apesar do grande conhecimento técnico, como grande parte de seus colegas médicos, Vanusa nunca despendeu tempo para estudar assuntos fora da medicina, que viriam a ser essenciais para sua carreira, como finanças e mercado imobiliário. Agora a jovem médica se encontrava em um novo desafio, diferente de todos os outros que já enfrentou até aqui: financiar ou alugar um consultório?

Como uma mulher astuta, a médica já havia traçado o perfil de suas pacientes, sendo a maioria mulheres que moravam em bairros da região centro-sul de Belo Horizonte. A fim de se posicionar perto de suas pacientes, procurou consultórios ou salas na região hospitalar da capital mineira. E visando a melhor experiência para suas pacientes, buscava por um ambiente acolhedor com acesso por elevador, que fosse amplo, arejado e iluminado.

Iniciada a busca pelo consultório dos seus sonhos, Vanusa pesquisou opções em imobiliárias, corretores e colegas médicos, e logo percebeu que ela tinha basicamente três escolhas: comprar, alugar ou compartilhar um consultório.

Após mandar uma mensagem anunciando a procura por um consultório em um grupo de WhatsApp de médicos conhecidos, um amigo psiquiatra a indicou um *Coworking*, argumentando ser uma excelente forma para iniciar a carreira, pelo menor custo, dado a estrutura pronta, o serviço de gestão oferecido e a grande possibilidade de networking. Apesar de concordar com os benefícios, a médica ficou receosa com a ideia, pois queria um lugar apenas seu, que representasse sua identidade.

Prosseguindo, Vanusa encontrou um anúncio de aluguel de um consultório já mobiliado, que parecia atender às suas necessidades. O custo mensal do imóvel era de 1.500 reais, incluindo aluguel e condomínio, o que cabia bem no orçamento. Ao ligar para a família informando a respeito da possibilidade, sua mãe, Dona Maria, ficou preocupada, pois lembrou da vez que sua família alugou uma casa e após meses teve que deixar o imóvel pois o proprietário iria vender o terreno para a mineradora Vale. Lembrando desse triste acontecimento e da possibilidade de investir dinheiro em um espaço de outro, desistiu da ideia.

Assim, estava decidido que comprar seria a melhor opção. Foi quando se lembrou do preceptor da residência de psiquiatria, Dr. Hélio, que acabara de aposentar e estava vendendo seu belo consultório, localizado próximo do HC. Esperançosa, contactou o antigo chefe e agendou uma visita ao local. O imóvel foi anunciado a R\$400.000,00 mas pela boa relação entre os dois médicos e pela não necessidade de haver um corretor de imóveis intermediando, o Dr. Hélio se dispôs a fechar o negócio por R\$350.000,00.

Bastante animada, pois considerava o valor dentro do orçamento caso fizesse um financiamento, já no mesmo dia Vanusa abriu o aplicativo do banco no celular e solicitou uma análise de crédito imobiliário. Também ligou para o gerente de banco, Matheus, para saber as condições especiais de crédito.

Financeiramente, Vanusa estava bem equilibrada, tinha uma reserva de R\$100.000,00 em Caderneta de Poupança e uma renda líquida mensal média de R\$15.000,00 com plantões médicos, sendo que destes conseguia guardar R\$5.000.

O gerente disse que nessas circunstâncias o banco poderia financiar o imóvel em 120 parcelas, em 10 anos, com uma entrada de R\$50.000,00 e juros especial para médicos de 9,6% fixos + TR (taxa referencial) ao mês sobre os R\$300.000,00 restantes. Vanusa achou a taxa justa, mas perguntou a Matheus o que seria TR, que logo dis-

se que não era para se preocupar, pois a taxa referencial é um índice *variável* baseado nos juros básicos do país, que na época estavam no mínimo histórico, e por isso estava zerada. As notícias eram ótimas, e a médica prontamente assinou os papéis para fazer o financiamento e compra do imóvel, com parcelas fixas de R\$3.898,37.

Vanusa estava feliz com a aquisição e logo foi em busca de uma secretária e um contador. Outra necessidade que surgiu logo após a compra foi a troca de toda rede hidráulica, que por ser muito antiga, estava enferrujada e causando um vazamento persistente no banheiro, ficando orçada em 10 mil reais, sendo necessário quebrar o chão e a parede.

Passados dois meses desde a compra, a reforma estava pronta e Vanusa finalmente poderia começar a trabalhar no tão sonhado consultório. Porém, logo no início, a psiquiatra percebeu que seu plano não era perfeito, e diversos desafios ainda deveriam ser enfrentados, tanto profissionalmente, como no melhor posicionamento de mercado, visto que não conseguiu captar todas as pacientes que imaginava, como financeiramente, pois agora para arcar com os custos tanto das parcelas como de manutenção, deveria dar mais e mais plantões.

Para piorar, 10 meses após a aquisição do imóvel, a inflação, velha conhecida do brasileiro, disparou e, com isso, a o Banco Central aumentou progressivamente a Selic, fazendo com que a TR, que antes estava zerada e não surtia efeito sobre a juros, resultasse em uma taxa adicional de 1,78% ao ano, o que traduziria num aumento para R\$ 3.963,73 nas parcelas que, de acordo com o gerente, eram “fixas”. Sabendo que o país vive numa tendência inflacionária, o mais provável é que o juro básico continue subindo e, logo, o juro do financiamento de Vanusa.

Para aumentar sua renda, Vanusa começou a trabalhar em outros hospitais, em regiões distantes. Os novos locais de trabalho, apesar de interessantes financeiramente e do seu ótimo

desempenho profissional, não eram interessantes para captação de pacientes para seu consultório particular, que era seu objetivo.

Agora, dois anos depois, a psiquiatra, arrependida da compra do imóvel, estaria exaurida dando plantões para arcar com os custos fixos mais as taxas crescentes de financiamento. Se você pudesse ter ajudado na decisão de Vanusa entre comprar, alugar ou trabalhar em um consultório particular, o que você teria aconselhado?

O que Vanusa poderia ter feito para evitar esse desfecho?

Ao ter a intenção de comprar um consultório médico algumas questões além do valor do imóvel devem ser pensadas: Esse é realmente o local onde devo me posicionar? Qual será o custo de manutenção do espaço? Tenho habilidades para gerir financeiramente um negócio?

A medicina é uma área cuja variedade de locais de trabalho é muito grande, e por isso médicos acabam tendo mais de um local de trabalho, o que é ainda mais comum em casos de especialistas no início de carreira. Dessa forma, diversificar geograficamente os locais de atendimento particular em um momento inicial se mostra vantajoso frente a se fixar em um único consultório, em um momento em que ainda não se tem uma agenda cheia.

Essa liberdade ou possibilidade de atender pacientes em diferentes regiões, que passou a ser uma necessidade da Vanusa, seria possível caso alugasse salas compartilhadas, seja por hora, períodos ou dias. Outro ponto em relação à gestão de consultório

se dá nos custos “invisíveis”, entre eles manutenção, condomínio, contratações, impostos e outros mais, que acabam pesando no orçamento. Uma possibilidade de terceirizar a gestão seria consultórios compartilhados, em que ela poderia apenas se preocupar em atender seus pacientes em troca de uma taxa que pagaria a empresa responsável pelas salas compartilhadas.

Do ponto de vista financeiro, a decisão de comprar um imóvel também foi precipitada. Arcar com um bem maior que o próprio patrimônio é um grande risco, e tomar dinheiro emprestado pelo banco para tal objetivo é ainda mais arriscado. Isso a matemática financeira básica já fala por si só: as taxas de bancos agem sobre o saldo devedor como juros compostos, e qualquer variação de taxas atreladas ao empréstimo, como o TR, aumenta vertiginosamente o custo final de aquisição. Se tudo “der certo” para Vanusa, com ela pagando em dia as parcelas e a taxa de juros não subir mais, ao final do financiamento vai ter pago um valor de aproximadamente de R\$ 520.000,00. Ou seja, quase duas vezes o valor original do imóvel!

Uma possibilidade clara para a médica seria economizar mensalmente um valor referente ao que ela estaria pagando as parcelas, colocar em investimentos mais seguros, como Tesouro Direto, e, quando tivesse a reserva suficiente, pagar o valor à vista da propriedade, em um momento de maior estabilidade em sua carreira.

CAPÍTULO 7



EXISTE (SIM) CUSTO EM UM CONSULTÓRIO

Larissa Luiza Lobo Silva
Samuel Couto Pereira da Silva

Maria Clara, mulher, negra, nascida em Mariana no interior de Minas Gerais, é a quinta filha de uma família simples e sempre viveu na zona rural. Foi criada no sítio da família de onde tiravam o sustento de todos. Certa vez, seu avô que também residia com a família, um homem simples e de idade avançada, precisou realizar uma cirurgia de urgência nos olhos para voltar a enxergar e assim poder voltar a realizar todas as suas atividades costumeiras. Naquele contexto, Maria ficou impressionada com a ágil intervenção médica em um procedimento que fez seu avô voltar a enxergar sem dificuldades, deixando todos da família muito felizes. De uma situação preocupante e inesperada nasceu o sonho de se tornar médica, o sonho de fazer o bem e salvar vidas, indiscriminadamente, desde então, Maria passou a sonhar em ser oftalmologista.

Em busca desse sonho ela estudou muito para conseguir uma bolsa na faculdade federal. Através do auxílio das cotas raciais ela obteve a nota necessária e passou para o curso de medicina com seus 25 anos. Maria frequentou por toda sua vida estudantil escolas públicas em função da condição financeira familiar,

portanto foi obrigada a frequentar cursinho pré-vestibular por um período de 6 anos. Após entrar no cursinho, sua perspectiva e seu olhar pelos estudos mudaram. Ela percebeu que não seria fácil correr atrás desse sonho, e chegar ao nível de conhecimento daqueles que já estavam no cursinho há mais tempo seria um desafio maior do que se esperava. Ela então começou a estudar incessantemente dias e noites, seguia todas as orientações dos professores em busca de uma nota suficiente para enfim alcançar a almejada aprovação na universidade. Tiveram dias que ela só pensava em desistir, mas seus pais e familiares deram todo apoio emocional e financeiro, mesmo com todas as dificuldades que tinham, para que ela permanecesse forte e não desistisse.

Depois de enfrentar tantos desafios, Maria Clara ingressou na Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop) e teve que se mudar para Ouro Preto. O decorrer da graduação de medicina foi uma fase muito difícil para Maria já que o custo de vida na cidade era bem maior do que se imaginava. Foi quando ela decidiu fazer bombons à noite, após as aulas, para vender na faculdade e obter um aumento na renda e ajudar a bancar despesas. Depois que se formou, realizou a prova de residência e conseguiu a aprovação logo após sua formatura. Então, mudou para Belo Horizonte para fazer sua residência. Já ganhando uma quantia suficiente para arcar com seus próprios custos sem o sofrido apoio financeiro dos pais, buscou se especializar para enfim começar a trilhar o caminho em busca do seu maior sonho, abrir seu próprio consultório de oftalmologia.

Após três anos na residência, e com o seu sonho cada vez mais encaminhado, ela conseguiu por meio de uma amiga da residência a informação de salas para locação no bairro de Lourdes na capital mineira, um dos bairros mais caros da cidade. Ela alugou a sala e apesar do lugar estar em uma boa localização, o espaço estava vazio e não havia nenhuma estrutura para que ela

começasse a trabalhar. Então, por meio de um empréstimo, fez uma reforma no espaço, comprou os equipamentos necessários para abertura do consultório e começou a divulgação nas redes sociais, o que lhe consumiu bastante tempo, já que o consultório era novo e não havia muitos pacientes. Maria estava muito feliz, pois seu sonho de infância estava, aos poucos, se realizando.

Para melhorar seu conhecimento sobre a divulgação do seu trabalho, Maria fez várias pesquisas de como poderia aumentar seu engajamento na internet, já que o consultório não teve a adesão de pacientes como desejado. Ela contratou duas funcionárias, uma secretária e uma auxiliar de limpeza. Infelizmente, nos dois primeiros meses com o consultório aberto não existiu uma boa adesão de pacientes e as contas do consultório ficaram no vermelho.

Em conversa com uma amiga, Maria explicou a situação, es-
cutou da amiga a necessidade de começar a gerir seus custos para que o consultório começasse a dar lucro. Nesse momento, ela tinha muitas despesas, com o empréstimo, o aluguel do espaço que ficava em uma área nobre da cidade e era muito caro, o pagamento das funcionárias, e a compra dos suprimentos para o consultório. Entretanto, Maria não queria abrir mão da atual situação de seu consultório, pois ele era o início do seu sonho de infância.

Infelizmente, nos 3 meses seguintes, e com as reservas do seu empréstimo chegando ao fim, o consultório teve uma pequena melhora no número de pacientes, mas não o suficiente para arcar com todas as despesas mensais que Maria possuía.

Ela tentou manter a situação no mês seguinte, e como última forma de socorro pediu ajuda financeira ao pai, mas como a família não tinha as melhores condições financeiras eles não conseguiram manter o consultório com aquelas condições. Com muito aperto no coração, ela rescindiu o contrato de locação do espaço e despediu as duas funcionárias. Agora, sem o restante do dinheiro do empréstimo e com muito mais despesas do que ganhos, Maria

se encontrava em uma péssima situação, sem dinheiro e sem um espaço para o trabalho, ela contraiu dívidas e foi obrigada a abrir mão de um sonho que chegou a se tornar realidade.

O que Maria poderia ter feito para evitar essa situação?

A história de Maria Clara foi criada para representar a ideia da má gestão dos custos na criação e na continuidade de um consultório. O sonho da personagem sempre foi montar um consultório de oftalmologia, entretanto conseguimos observar com a leitura do texto que ela não fez as melhores escolhas no início de sua carreira. Ela realizou um empréstimo para a abertura do consultório, alugou um espaço em uma região com aluguéis caros e contratou funcionários sem ter certeza e garantia do retorno do dinheiro com as consultas, já que ainda não possuía uma rede de pacientes bem estabelecida.

Nesse contexto, é importante conceituarmos que gestão de custo é basicamente conseguir gerir da melhor maneira os gastos de um consultório, contribuindo para a saúde financeira deste.

Nesse sentido, é interessante realizar de forma eficiente a gestão dos custos. O principal empecilho para esta ação, geralmente está associada à falta de acompanhamento dos gastos ou à falta de informação, tornando-se importante a busca de conhecimento sobre este assunto antes de abertura de um consultório.

Para a boa gestão de custos é importante considerar os custos diretos, caracterizados, por exemplo, pela mão de obra e pelos

materiais utilizados; os custos indiretos, caracterizados pelos gastos como combustível e marketing; os custos fixos, como conta de energia, aluguel e pagamento de funcionários e de fornecedores e; por fim, os custos variáveis, caracterizados por exemplo, pela variação de mercado no preço das matérias primas ou da alimentação dos funcionários.

Todas essas questões devem ser consideradas na hora da precificação de uma consulta médica.

Com estes estudos e com o melhor entendimento da gestão de custo, problemas como o relatado pelo caso de Maria Clara podem ser evitados.

CAPÍTULO 8



HÁ DE SE DEFINIR UMA PESSOA JURÍDICA E UM ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Gleidson Guilherme Carvalho da Silva

Carlos Machado, oriundo de uma família humilde, se dedicou muito durante seu ensino médio, estudando em uma escola pública durante as manhãs e em casa em um cursinho online durante as tardes e noites, para conseguir cursar medicina em uma Universidade Federal.

Já na graduação, sempre fora um aluno exemplar, desenvolvendo atividades extracurriculares como Iniciação Científica e participando das ligas de Neurologia e de Ginecologia e Obstetrícia (G.O.), duas áreas que lhe chamavam a atenção.

Aos 26 anos se formou pela Universidade Federal de Ouro Preto, tendo construído um bom currículo. Contudo, após a formatura, se viu dividido entre Neurologia e G.O. e acabou optando pela Neurologia por possibilitar um maior tempo com a família que pretendia construir.

Após esta decisão, trabalhou durante um ano dando plantões em hospitais de Belo Horizonte – sua cidade natal – e estudou para as provas de residência. Ao fim, conseguiu ser aprovado para a residência em Neurologia.

Depois de concluir a especialização, atendeu pelo SUS da capital mineira até quitar seu apartamento, seu carro e acumular o montante de 150.000,00 reais para iniciar sua própria clínica médica.

Carlos, munido do capital inicial para seu empreendimento e do conhecimento técnico necessário para um bom atendimento médico, alugou um espaço bem localizado no centro da cidade para sediar sua clínica, contratou uma empresa de marketing médico para angariar pacientes e investiu em um software e móveis para garantir um ambiente agradável e agilidade em seus atendimentos.

Porém, visando um controle financeiro centralizado em si, em economizar e não se atentando sobre personalidades jurídicas e enquadramento tributário, não contratou um contador ou procurou assistência jurídica para aconselhá-lo sobre as finanças, optando por utilizar sua Personalidade Física para responder pelo consultório e por não registrar as finanças em um livro caixa.

De início não houve problemas. Diversos pacientes foram atendidos e fidelizados por Carlos dado sua ótima formação, indicações de seus amigos, marketing praticado e a política de conforto e atendimento personalizado para o paciente. No entanto, à medida que o atendimento aumentava, Carlos sentia maiores dificuldades em gerenciar suas finanças como o montante de entrada e custos de manutenção do serviço, mas ainda assim reinvestia parte dos ganhos para a expansão do consultório.

Finalizado o primeiro ano de atendimento, apesar das dificuldades enfrentadas, Carlos estava animado com o porte que ganhara seu consultório e estava orgulhoso, pois acreditava ter cuidado bem das finanças de seu empreendimento. Contudo, ao realizar os cálculos financeiros obteve um susto: estava endividado! Isto porque, apesar de custear a manutenção do consultório e suas finanças pessoais, não contabilizou a incrível alíquota de 27,5% de Imposto de Renda incididos sobre o faturamento bruto inscrito em seu CPF, que somados compreendem um total de 360.000 reais.

Logo, possuindo apenas 30.000 reais em caixa, não sendo possível abater o montante devido de 99.000 reais, e não possuindo capital alocado em outro setor a não ser o consultório, Carlos, precisando de um carro para locomoção, abdicou de seu imóvel para saldar a dívida, tendo de voltar a morar de aluguel.

Desiludido por aplicar todo seu capital e esforço e findar endividado e sem apartamento somado ao receio de um novo ano com as finanças deficitárias, o médico optou por fechar o consultório que a tanto idealizara.

Carlos teve então de arcar com as multas por rescisão dos contratos de aluguel do consultório, de software e de marketing, bem como com as despesas relacionadas à demissão de seus colaboradores.

Atualmente, passados quatro anos desta experiência, se encontra atuando apenas pelo SUS de Belo Horizonte e conseguiu comprar um novo apartamento além de restituir suas finanças. No entanto, está desacreditado quanto a empreender novamente.

Como Carlos poderia ter prevenido os problemas financeiros que fizeram com que fechasse seu consultório médico?

A pessoa jurídica adotada em um empreendimento bem como o enquadramento tributário é essencial para o sucesso deste. A escolha de uma pessoa jurídica pode impactar em menores custos tributários em detrimento da Pessoa Física, somado a isso,

a escolha de um modelo de tributação mais adequado possibilitando um caminho para a economia relacionada ao pagamento de Imposto de Renda. Ademais, ressalta-se a importância da utilização de livro caixa para um maior controle financeiro e praticidade no momento de Declaração do Imposto de Renda e que esse, em algumas personalidades jurídicas, é exigido por lei.

No caso fictício abordado, Carlos poderia ter optado pelo auxílio de um profissional que o aconselharia a escolher uma personalidade jurídica como representante de seu consultório, sem retirar-lhe a centralização das decisões e controle financeiro. Esta poderia ser a de Eireli (Empresa Individual de responsabilidade Limitada) da qual não há limite de faturamento nem de funcionários, há a separação entre o capital da empresa e o do sócio e poderia ser aplicada dado que o capital inicial necessita ser de pelo menos 100 salários mínimos, condição suprida pelo médico.

Somado a isso, um contador, por exemplo, poderia indicar a utilização da tributação pelo Simples Nacional da qual o imposto devido por Carlos seria de 7,3% ou 26.280 reais. Desse modo, o dinheiro em caixa seria suficiente para quitar com as responsabilidades fiscais e, inclusive, com o trabalho do profissional contratado. Assim, Carlos terminaria com as finanças em superávit de modo a não ser necessária a venda de seu imóvel e a liquidação do consultório.

Portanto, a acertada escolha de personalidade e de enquadramento tributário evitaria os problemas enfrentados por Carlos e outros como confusão patrimonial de modo que o impulsionaria a continuar em crescimento com seu consultório.

CAPÍTULO 9



A (COMPLEXA) PARCERIA COM PLANOS DE SAÚDE

Bianca Braga de Magalhães

Giovana Keiko Dib Uno

Era começo das férias de Julho quando Filipe recebeu a notícia ainda de primeira mão: tinha sido aprovado na sua primeira opção de curso, a sonhada medicina! Dentre todos os processos realizados, sua nota foi bastante para conseguir financiamento em uma faculdade até então desconhecida para ele, mas muito bem conceituada. Filipe era do interior do estado de Maranhão e sua faculdade se situava em São Luís, na capital do estado. Lógico que, com todo entusiasmo da aprovação, não pensou que isso seria problema e aguardava ansioso para as aulas começarem.

Para completar o procedimento de matrícula, Filipe teria que ir presencialmente até a faculdade. Arrumou seus documentos e reservou uma passagem de ônibus. Já achou difícil encontrar uma por um preço mais razoável, devido à alta da gasolina que encareceu o custo das viagens. E falando em viagem, que percurso longo! Foram horas na estrada que nunca acabavam... Filipe começou a pensar se, talvez, essa distância não o impediria de ficar próximo a sua família e amigos.

Chegando em São Luís, ficou receoso devido aos conselhos de sua mãe, que contou a seu filho os perigos da capital e a necessidade de sempre estar alerta. Mesmo meio perdido naquela cidade enorme, conseguiu fazer sua matrícula e foi procurar um lugar para poder morar. Os preços para alugar um apartamento no local estavam um pouco acima do esperado... assim, não conseguiu alugar muito perto da faculdade.

E chegou o primeiro dia de aula! Filipe estava ansioso por não conhecer ninguém e não ter ficado sabendo de nenhum grupo de integração de calouros. Desacostumado com o trânsito daquela cidade grande, acabou chegando atrasado e perdendo a apresentação dos colegas. Sentiu-se um pouco sozinho naquele tanto de gente desconhecida e sentiu falta dos tempos de escola em que conhecia todo mundo. Entretanto, seguiu firme e conheceu amizades que levou para o resto da vida.

Assim foi a faculdade toda, um misto de experiências novas agradáveis, mas sempre com a saudade do conforto de casa. Todo feriado a saudade batia mais forte, e Filipe gastava grande parte do seu tempo na estrada. Conciliar estudos com viagens não foi tarefa fácil, principalmente quando chegava época de provas e trabalhos. Com uma carga horária imensa, Filipe se acostumou, depois de muito esforço, a viver balanceando sua vida acadêmica e profissional com seu lado pessoal e de lazer. Logo se passaram os seus anos na faculdade e, agora, era o momento crucial de decidir o que fazer.

A possibilidade de passar em uma residência lhe agradava bastante, mas queria também conquistar um pouco de liberdade financeira com todo esforço que já tinha tido para chegar onde estava. Decidiu tentar fazer a prova de residência para São Luís mesmo, pois já estava melhor adaptado à cidade. E para sua alegria, conseguiu! Agora era R1 em um hospital de referência da cidade na área de pediatria. Se Filipe já encontrava dificuldade

como estudante em visitar sua família no interior, na residência foi pior ainda. E assim foram mais alguns anos longe de casa...

Finalmente formado pediatra, agora era o momento de fazer sua vida. Trabalhou na capital para conseguir juntar um pouco mais de dinheiro e tinha planos de voltar a sua cidade e abrir um consultório. Voltou para sua terra natal e começou a procurar um lugar para atender seus pacientes. As coisas ali não estavam mais do jeito que pensava, a cidade tinha crescido, assim como o preço dos materiais e a população que ali morava. Percebeu que a quantidade de pediatras também era grande e que teria que gastar um pouco mais do que havia imaginado para ter o consultório que sonhava.

Com o consultório pronto, começou a atender seus pacientes. No começo haviam poucas consultas, mas pensou que, com o tempo, conquistaria clientes por se tornar mais conhecido e apresentar seu bom trabalho ao público. Porém, a concorrência naquela cidade era grande e não paravam de aparecer novos médicos como Filipe. Pensando em estratégias para aumentar seus pacientes, Filipe foi atrás de um plano de saúde para se tornar conhecido na região. Pesquisou sobre as parcerias disponíveis e optou por credenciar em um plano famoso daquela localidade.

Para começar sua parceria com o plano de saúde, enfrentou grande burocracia e demora para conseguir uma resposta do primeiro plano escolhido. Depois de alguns meses, Filipe foi informado que a solicitação para credenciamento havia sido negada, devido à grande quantidade de médicos cadastrados que já supria a demanda da cidade por pediatras. Foi procurar por outras opções de plano, e finalmente conseguiu um que aceitou seu credenciamento.

A taxa de credenciamento não era um valor pequeno, e como Filipe havia gastado boa parte dos seus fundos na construção de seu consultório, somado com a falta de pacientes para atender, não teria o dinheiro disponível naquele momento. Optou, então,

por fazer um empréstimo. Nunca entendeu muito de finanças, então foi ao banco que sua mãe utilizava há tempos e por lá aceitou uma proposta sem pesquisar demais. Estava um pouco aflito com a sua situação e queria apenas sair dela. Pensou que, apesar dos seus riscos, essa seria a única opção naquele momento.

Filipe começou a atender pelo plano de saúde. O valor pago pelo plano de saúde pela consulta não era tão bom, então o médico começou a focar em realizar muitos atendimentos em vez de prezar pela qualidade de seus atendimentos. Essa prática, junto a outros fatores como concorrência e falta de publicidade, contribuíram para diminuir a quantidade de pacientes que buscavam pelo Dr. Filipe. Outro fator era a necessidade de alterar a rotina operacional do consultório. Agora, com atendimentos pelo convênio, eram necessários procedimentos diferentes e complicados para conseguir atuar de acordo com as normas do plano. Como os funcionários do consultório não foram bem treinados para isso, houve serviços que não foram ressarcidos.

Os processos para pagamentos ao médico do convênio nem sempre chegavam com a data estipulada, com diversos atrasos e problemas no caminho. A parte financeira do consultório passou a ficar desbalanceada. Além disso, o empréstimo realizado pelo médico começou a tomar grande parte de sua renda, já que havia juros sobre ele e outras condições desfavoráveis não reparadas anteriormente. Sem pacientes para atender e com dinheiro em débito ao banco, Filipe não viu outro caminho a não ser fechar seu consultório.

E é evidente que para fechar seu consultório foram mais gastos. Despesas com funcionários, aluguéis e contas chegando sem o mínimo de rentabilidade na empresa. Além de também ter o lado pessoal de Filipe, que via seu sonho desfazer junto com um grande problema administrativo e financeiro criado.

Então o plano de saúde é sempre um problema?

Na verdade, optar por um plano de saúde em um momento inicial da carreira médica é uma estratégia vantajosa, que aumenta a visibilidade do médico no meio e o possibilita atrair novos pacientes e formar uma clientela inicial. Todavia, antes de firmar um contrato e se credenciar a um plano de saúde o médico deve fazer uma pesquisa e se certificar que esse credenciamento será benéfico para ele, comparando as empresas disponíveis. Nesse sentido vale avaliar alguns pontos, como: a empresa cobre a região em que o consultório está localizado; a quantidade de pessoas que são aderentes ao plano na região; o valor e o prazo do repasse ao médico e outras condições de contrato.

Sabe-se também que uma característica marcante das empresas de plano de saúde é o baixo valor agregado às consultas, dessa forma o médico se vê obrigado a aumentar o número de atendimentos por dia de modo a manter os rendimentos. Uma forma de otimizar os atendimentos sem prejudicar a qualidade do serviço é optar por listas de perguntas chave e roteiros de consulta. No caso do dr. Filipe, além da questão da diminuição da qualidade do serviço, ele também teve problemas com a divulgação do seu trabalho, o que demonstra a necessidade de aliar a visibilidade dada pelo plano de saúde a uma boa estratégia de marketing e divulgação para o consultório médico.

Uma vez credenciado ao plano, deve-se treinar a equipe que irá trabalhar junto do médico, principalmente a/o secretária/o

que ficará responsável pelos novos procedimentos exigidos pelo plano, como o preenchimento da guia TISS (Troca de Informação na Saúde Suplementar) de cada consulta e/ou procedimento realizado. O padrão TISS é uma guia usada pelos planos de saúde para padronizar, de acordo com as exigências legais, as cobranças de atendimentos, as autorizações de exames e de cirurgias, entre outros. Ao final de cada mês de atendimento o médico deve encaminhar todas as suas guias para a empresa, onde elas serão analisadas e o pagamento da fatura será feito. Caso haja algum erro nessas guias a empresa pode glossar a guia preenchida, ou seja, não legitimar aquele procedimento ou consulta realizada e, assim, não pagar pela via. Dessa forma, devido ao erro no preenchimento da guia por uma equipe mal treinada, o médico pode ficar sem receber pelo serviço prestado, sendo por isso necessário o treinamento adequado da equipe.

Além disso, uma estratégia interessante para se adotar quando um médico opta por se credenciar em um plano de saúde é o credenciamento em múltiplas redes, já que as operadoras são proibidas de assinar contratos de exclusividade, uma vez que essa prática viola a livre concorrência e é considerada estratégia abusiva. Apesar da burocracia para se credenciar aos planos e do valor, essa estratégia, quando bem aplicada, permite alcançar mais pacientes e diminuir os impactos de problemas com pagamentos, por exemplo.

Sendo assim, o credenciamento em planos de saúde pode ser benéfico, quando bem pensado e gerido, uma vez que esse é um processo que necessita de adaptações por parte do médico e da sua equipe para se tornar funcional e rentável. Outro ponto importante é aliar o alcance do plano de saúde ao marketing médico, de modo a otimizar a visibilidade do médico e aumentar seu número de pacientes.

CAPÍTULO 10



E AS FINANÇAS INTERNAS DE UM CONSULTÓRIO?

Gabriel Trindade Avelar

Luiza Moreira Coelho

Cláudio formou-se em medicina com 32 anos. Ele havia começado a graduação aos 26 anos, já um pouco mais tarde que o habitual. Por não ter muito tempo disponível para fazer cursinhos preparatórios para iniciar uma Universidade Federal, Cláudio optou por cursar em uma faculdade particular. Contudo, não possuía o capital necessário para pagar as mensalidades e, com isso, ele acabou buscando um financiamento bancário para conseguir bancar seus estudos.

Além de sua idade (que ele julgava ser avançada), sempre teve dificuldades financeiras durante a infância e adolescência, o que fez com que ele até estranhasse na faculdade a discrepância da sua realidade com a de muitos colegas de sala. Devido a isso, não conseguia acompanhar financeiramente seus amigos em diversos eventos da faculdade o que foi motivo de grande frustração durante a graduação. Isto refletia, também, posteriormente nas suas escolhas e comportamento em relação ao dinheiro.

Toda esta realidade fez com que Cláudio, durante todo o decorrer de seu curso, ficasse bastante ansioso para conseguir pagar

sua dívida quando formasse. Assim, quando formou, ele optou por já começar a dar plantões para aumentar suas receitas, deixando de lado a opção de realizar uma residência médica.

Ele conseguiu juntar um dinheiro inicialmente, visto o número grande de plantões que ele fazia. Desta forma, Claudio ia pagando as parcelas do financiamento regularmente.

Porém, todo dinheiro que sobrava ele gastava. Logo no primeiro ano de formado ele comprou um carro do ano, muitas roupas, relógios e foi a muitas festas. Ou seja, Claudio criou um padrão de vida elevado para as finanças que ganhava.

No segundo ano de formado, aos 34 anos, já cansado de dar apenas plantões, ele optou por abrir um consultório médico. Claudio buscou empreender e aumentar suas receitas. Pegou mais um financiamento bancário para comprar uma sala comercial em um ponto nobre de sua cidade. O valor do financiamento foi de 200.000,00 reais. Desta forma, ele só fez aumentar ainda mais suas dívidas. Mas estava certo que essa nova empreitada daria a visibilidade de mercado e alavancaria seus ganhos com a medicina.

No início do seu consultório, Cláudio teve muita dificuldade para ter seus primeiros pacientes. Recém-formado e sem nenhuma especialização, ele não recebia indicação de outros profissionais.

Porém, mesmo com estas dificuldades, os pacientes começaram a aparecer. Com o tempo foi tendo um movimento maior e sua agenda foi, aos poucos, deixando de ficar ociosa.

Passado mais tempo, e com o aumento do número de pacientes, aumentaram os ganhos de Cláudio. Agora ele estava com dedicação exclusiva em seu consultório.

Nosso prodigioso médico continuava tendo que pagar as parcelas de seus dois financiamentos. Sendo assim, todo mês tirava do dinheiro que ganhava com o consultório e pagava as pesadas parcelas. Além destes pagamentos, ele também continuava com um padrão de vida elevado. Alguns meses, inclusive, este alto pa-

drão de vida ia para além das suas finanças. Mas, ele estava satisfeito, pois conseguia pagar suas parcelas, manter seu padrão de vida e, ainda assim, estava ficando menos cansado do que quando dava vários plantões durante a semana.

Mesmo com a satisfação de nosso querido médico Cláudio, as coisas começaram a ficar difíceis de serem administradas. Ele não tinha um contador para auxiliar nas finanças da clínica e também não tinha conhecimento sobre o assunto. Não havia diferenciação dos seus gastos pessoais dos gastos do consultório, como por exemplo: luz, internet, secretária, o condomínio e outras. Todo dinheiro que entrava já ia direto para a conta bancária pessoal e ele gastava como bem entendia. Não possuía muito controle sobre os custos do consultório.

Com o tempo, Cláudio passou a usar o cheque especial no fim do mês para arcar com todas as despesas que tinha (parcelas dos empréstimos, vida pessoal e custos do consultório). Ele ficava muito confuso, pois, na cabeça dele, estava atendendo muitos pacientes e estava ganhando muito dinheiro. Não conseguia entender o porquê de estar precisando do dinheiro do cheque especial se estava atendendo tantos pacientes em seu consultório.

Certo dia nosso personagem principal fez uma análise dos extratos bancário e as finanças do consultório. Ele não sabia mais dizer se o seu consultório estava dando lucro em suas operações ou prejuízo. Após muito analisar e estudar os tais extratos, percebeu que seus custos estavam superiores aos valores que entravam. Ou seja, seu consultório, mesmo tendo pacientes, não era suficiente para custear as despesas, as dívidas e o seu estilo de vida.

Cláudio, pensou em rever seu estilo de vida. Porém, mesmo que seu estilo de vida mudasse, havia as dívidas dos empréstimos, algo que não teria como mudar. Após muito refletir, Cláudio decidiu fechar o consultório. Vendeu o espaço, quitou uma das dívidas e voltou a trabalhar nos plantões. Além disso refez seu estilo de vida para caber dentro de suas finanças.

É necessário saber o mínimo sobre finanças para abrir um consultório?

A história do nosso médico é muito comum e é vista corriqueiramente. As várias opções (e falta de algumas), desde sua graduação, fizeram da sua vida financeira, um verdadeiro dilema.

Primeiramente, o fato de ter optado por um financiamento estudantil fez com que Cláudio já formasse com uma dívida. Ok, ok... Claudio tinha somente a opção por fazer o financiamento, pois não tinha como pagar as mensalidades.

Esta primeira ‘opção’ fez com que a continuidade dos estudos em uma especialização logo após a formatura se tornasse inviável.

Cláudio também nunca se preocupou em economizar dinheiro, desde que começou a ter uma receita, sempre foi aumentando seu padrão de vida, gastando cada vez mais. Se ficasse um único mês sem sua receita poderia já decretar falência.

Além disso, ao abrir seu consultório, Cláudio foi bastante amador no que se trata das finanças do consultório. Ele basicamente não administrava a contabilidade e misturava suas finanças pessoais com a do consultório. Pode-se alegar que durante a graduação em medicina não há disciplinas sobre finanças. Porém, se um médico optar por abrir um consultório, há de se saber como gerir tais finanças.

Ou seja, se um médico for abrir um consultório há de se dedicar tempo a alguns estudos sobre finanças, tais como: Gastos

fixo, Gastos variáveis, Fluxo de caixa, Demonstração do resultado do exercício, Balanço patrimonial dentre outros.

O apoio de um profissional da contabilidade, além de ser um quesito obrigatório, é um ponto muito importante. Isto, pois, este profissional ajudará em diferentes momentos. Primeiramente ele ajudará a definir a pessoal jurídica que mais se adéqua a consultório em questão. Também ele será responsável pela assinatura dos documentos financeiros; e poderá auxiliar na gestão financeira de uma forma geral. Ter um bom contador evita muitos erros na gestão de um consultório médico.

Por fim, vale dizer que é muito comum que um profissional autônomo confunda suas finanças pessoais com as finanças de seu consultório. A solução para este problema é o estabelecimento de um *pró-labore*, que é o salário do dono do consultório. Este valor servirá para cobrir os custos pessoais todo mês.

CAPÍTULO 11



COMO PRECIFICAR UMA CONSULTA?

Davi Augusto Cardoso de Carvalho

Pedro Henrique da Conceição Cordeiro

Dr. Enzo, 30 anos, se formou em medicina pela USP. Imediatamente, ingressou na residência de Clínica Médica e posteriormente em Cardiologia. Sempre foi um acadêmico muito exemplar, dono de um currículo de excelência. Seu sonho era se tornar referência no ramo e ser um cardiologista bem-sucedido. Adquiriu o título há 1 ano e meio, mas mesmo assim, bem como fez durante toda a vida, continuou seus estudos e publicações. Foi palestrante em diversos congressos internacionais e possui dezenas de artigos publicados. Após o recente título de cardiologista, começou a trabalhar em uma clínica privada, na qual ficou por 10 meses. Após essa experiência, e ver o sucesso dos lucros de tal clínica, decidiu criar seu próprio consultório, seguindo sua carreira autônoma.

Sua clínica situa-se no bairro Burity em Belo Horizonte, ponto que escolheu por ser um local bem conhecido da capital e, hoje, completam-se 6 meses desde que seu consultório foi aberto. Esses 6 meses foram, de fato, meses muito importantes em sua vida, pois, pela primeira vez, está vivendo o mundo do empreendedorismo, de finanças e de gestão. Além da regularização do es-

paço, para sofisticar seu consultório, realizou um grande investimento. Seu ideal era cobrir todas as necessidades de seus futuros pacientes e para isso apostou em um consultório completo, com equipamentos de ECO, ECG, esteira ergométrica... etc. Portanto, precisou realizar um empréstimo de um valor alto, mas que “sem dúvidas ia fazer com que seu consultório fosse o melhor do Buritis” – dizia. Se não bastasse isso, ainda investiu seu tempo em sub especializações, pós-graduações e outros, afinal queria conquistar muitos pacientes pelo potencial de seu serviço.

Entretanto, no último mês, Dr. Enzo vêm enfrentando dificuldades em colocar o preço em seus procedimentos/atendimentos. Para isso, tentou ligar pra alguns colegas de profissão para saber o processo de precificação utilizado por eles. Dr. Enzo, recém intitulado cardiologista, não conhecia quase nada de precificação nem de empreendedorismo.

Enzo, tendo como base os preços dos colegas, fez algumas alterações nos valores e, como aconselhado pelos mesmos colegas, contratou um profissional de marketing para divulgar sua clínica. Investiu em redes sociais, tráfego pago, anúncios, panfletos dentre outros. Ademais, reforçou seu currículo de excelência no linkedin, sites de associação de médicos e inclusive nas redes sociais... “agora vai bombar” – dizia.

Após o alto investimento no marketing, o número de procura aumentou, fato que o motivou a investir em um magneto, para realizar possíveis exames de ressonância magnética dos seus pacientes e tornar seu consultório ainda mais complexo.

Com esses investimentos precisou aumentar o preço de sua consulta, o que não afetou a procura de pacientes, oriundos do marketing. Para conseguir dar conta de realizar os agendamentos contratou uma recepcionista. Mas, como ele gostaria de um consultório de excelência técnica, não poderia contratar uma recepcionista qualquer. Para ele ela deveria possuir algum ensino superior na

área da saúde. Desta forma, contratou uma técnica de enfermagem. Seu consultório estava “bombando” e sua conta bancária também.

Entretanto, após alguns meses, apesar de a busca por atendimento de novos usuários permanecer alta, o número de marcação de consultas de retorno diminuiu. Pensando em ser apenas uma fase ruim da sua clínica, confiou que tudo isso iria passar e esta tão sonhada clínica iria continuar crescendo. Aliás, ele tinha equipamentos de última geração, uma infraestrutura de excelência e era um exímio cardiologista. “Os pacientes não sabem o que estão perdendo – dizia”. Porém, alguns meses depois, o número de novos pacientes também diminuiu, e o número de retorno caiu drasticamente. Foi quando começou a refletir sobre o preço de suas consultas... “será que os pacientes estão achando caro?”

Nesse período, entrou em profundo conflito pessoal, uma vez que sentiu que toda sua formação, investimentos etc., não estava servindo para atrair seus pacientes. Sentia um tipo de fracasso. Foi quando o Dr. Enzo decidiu criar uma estratégia de preços: abaixar o valor das consultas! “Realmente existem muitos cardiologistas em Belo Horizonte, então para eu realizar um maior número de consultas terei que baixar os preços – pensou.” E assim o fez. Baixou seus preços de 500 para 300 reais e os resultados foram contraditórios.

O número de procuras não aumentou. Enquanto isso, as contas dos equipamentos, cobrança pelos empréstimos, aluguéis etc. não paravam de chegar... Ele precisava de dinheiro! Foi quando decidiu fazer um curso de precificação em saúde para clínicas, consultórios e planos de saúde. Viu diversas metodologias de precificação, inclusive de remuneração, conhecendo conceitos novos como *Diagnosis Related Groups* (DRG), *pay-for-performance* (P4P) dentre outros, todavia os aprendizados de preços por procedimentos não fugiam do que estava sendo cobrado por ele. Então, no desespero, resolveu abaixar mais ainda o preço da consulta...

Não bastando isso, começou a publicar em redes sociais e em sites de forma grande e destacada: “Consulte com o melhor cardiologista de Belo Horizonte no mais completo serviço e infraestrutura mais moderna e tecnológica, por apenas 150 reais”. Esse anúncio era um marco em sua vida que mesclava sentimentos de frustrações, medo, inseguranças e impotência. Por fim das contas, não somente o número de retorno caiu drasticamente, mas o número de procuras quase chegou a zero. “Ora, onde estou errando?” “O que mais posso fazer?” “Parece que não estou gerando valor aos meus pacientes”.

Quais problemas são evidenciados no caso de Dr. Enzo e como poderiam ser solucionados?

“Preço é o que se paga, valor é o que recebe”. Conceito em foco: valor percebido.

Primeiramente, a questão de preços está intrinsecamente relacionada ao valor do paciente pelo serviço, a partir de sua experiência. Experiência do paciente é o fator de mais impacto na satisfação pelo preço cobrado, o qual depende de inúmeros fatores.

Nesse caso, apesar de o preço ser justificado pela qualidade técnica do profissional, pela quantidade de equipamentos e tecnologias utilizadas, para um paciente comum isso não tem tanta importância quanto sua experiência desde quando agendou a consulta, até quando finalizou a consulta.

Por isso, além do conteúdo técnico, o Dr. Enzo deve observar o que pode estar em falta em seu escritório que está deixando de gerar valor ao paciente.

Existem inúmeras hipóteses:

A) recepcionista, apesar de conhecimentos técnicos, não possui habilidades de comunicação, de empatia, de simpatia, e de informações;

B) local de recepção desconfortável o que inclui iluminação, temperatura, *distratores* (TV, Canais da TV), um *wifi* grátis para amenizar o desgaste pelo tempo de espera,

C) Consulta em si sem proximidade com o paciente, ausência de empatia e simpatia, sem demonstração de atenção e importância pelo Dr. Enzo, por aspectos subjetivos dentre outros.

A experiência do paciente é fundamental para ele gerar valor na consulta e concordar com o preço que está sendo cobrado, pois ele não está pagando por um simples diagnóstico/tratamento, mas por um momento de cuidado e de bem-estar, ou seja, ele paga pelo valor que recebeu da consulta.

Para reverter isso, Dr. Enzo poderia realizar uma pesquisa de satisfação dos pacientes como *Net Promoter Score* (NPS), identificando seus pontos fracos e buscando melhorá-los para agregar valor para o paciente. No caso do Dr. Enzo, por exemplo, o problema não foi o preço, mas sim em alguma parte do serviço.

Como justificar a queda abrupta dos pacientes ao diminuir os preços?

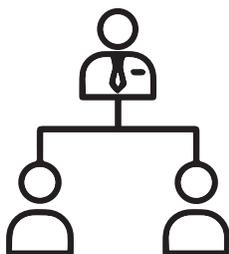
A precificação, pode ter artefatos importantes que podem servir como marketing. Assim, fazer um bom levantamento e planejamento do território é uma estratégia de identificação da população que é abrangida pela clínica, assim como as demandas desses pacientes, que são fundamentais para atraí-los, gerando valor para a consulta.

Ademais, observa-se uma falha de Dr. Enzo, por não perceber que a queda dos preços não faria tanto efeito em dos bairros com maior poder aquisitivo de Belo Horizonte. Após um estu-

do da população do bairro, verifica-se que além de uma grande população em geral, a população de adultos e idosos é muito expressiva, o que favorece uma alta demanda de serviços cardiológicos pela alta prevalência de doenças cardiovasculares em populações em transição demográfica. Portanto, demanda para os preços pré-estabelecidos teria.

Entretanto, a diminuição nos preços, além de não necessariamente gerar um aumento nos lucros (função de segundo grau) pode ter sido o estopim para um efeito negativo de marketing: a perda de credibilidade. Um “grande cardiologista” cobrando 150 reais pela consulta, reduz a credibilidade da sua consulta, ora, se é tão grande porque um preço tão baixo pela consulta? Por isso, ao reduzir os preços, não somente o número de retorno diminuiu, mas também o número de procura.

CAPÍTULO 12



A GESTÃO DE PESSOAS EM CONSULTÓRIOS

Luciano Cunha Vieira Junior

Pedro Chabot Barros

Carla do Nascimento Santos Silva era de uma pequena cidade do interior de Minas Gerais. Durante toda a sua infância Carla esteve em contato com dificuldades financeiras, vivenciadas por sua pobre família de agricultores.

A primeira irmã de uma família de 5 filhos, encontrou nos estudos e na medicina a possibilidade de ascender socialmente. Desde que ingressou na escola, sempre se dedicou com muito afinco, e todos os anos era a aluna destaque da turma. No período dos vestibulares, decidiu que a sua cidade de origem era muito limitada para os seus sonhos e voos que imaginava alcançar. Assim, aos 18 anos, finalizando o ensino médio, mudou-se para Belo Horizonte para fazer cursinho em um pré-vestibular renomado que lhe havia concedido uma bolsa de estudos.

Apesar dessa conquista, Carla se encontrava, mais uma vez, em meio a um novo desafio financeiro. Os seus pais não possuíam condições de mantê-la financeiramente em outra cidade e os seus irmãos, bem mais novos, ainda não trabalhavam. Inspirada em uma personagem de novela, Carla decidiu empreender. Comprou

algumas roupas e as revendeu. No início, o trabalho era um sacrifício e não raramente o mês terminava com as contas apertadas.

No entanto, logo ao entrar na faculdade de medicina, o jogo virou. Com os contatos que fez ao longo do curso e as indicações boca a boca, o seu negócio alavancou. A situação financeira ficou mais confortável e Carla conseguiu fazer uma boa poupança para quando decidisse empreender na medicina, já que sabia que no período da residência poderia ter dificuldades para acumular riquezas.

Ao finalizar a graduação, optou por fechar o seu negócio de roupas, uma vez que, agora, o seu objetivo era ser aprovada com mérito na residência e sabia que, para isso, era necessária muita dedicação nos estudos.

Ingressou como planejado na residência em dermatologia, na Santa Casa de Belo Horizonte. Os três anos como residente foram bastante tranquilos e Carla pôde adquirir bastante conhecimento teórico sobre a sua especialidade. Apesar disso, ao concluir a especialização, Carla se viu desamparada enquanto planejava montar o seu consultório. Sentia falta de um conhecimento específico acerca do empreendedorismo médico. Mesmo já tendo empreendido anteriormente, se via totalmente imatura para empreender no ambiente da saúde. Nesse momento, percebeu a defasagem na escola médica em abordar o empreendedorismo.

Para tentar correr atrás desse déficit, Carla recorreu a uma consultoria especializada em empreendedorismo médico. A primeira etapa da consultoria consistiu em oferecer capacitações à Carla para que, ao final do período contratado, a doutora possuísse, pelo menos, algumas noções de como gerir o seu negócio. Além disso, foi executado um plano de negócios e uma análise de mercado, sendo determinante para a escolha do local a ser escolhido para o empreendimento.

Uma dúvida que sempre permeou o imaginário de Carla era se ela construiria a sua carreira em Belo Horizonte – pela facilidade

em continuar no seu local de formação – ou se ela mudaria para Bauru – cidade da família do seu namorado – e começaria do zero.

Durante todo o processo de consultoria, esse ponto foi muito debatido e, por fim, a médica e os consultores viram em Bauru melhores oportunidades. O fato de ser uma cidade média, com crescimento vertiginoso nos últimos anos, como apontado pelo IBGE devido ao processo de desconcentração industrial dos grandes centros urbanos, foi o fator determinante para a escolha. A possibilidade de explorar um mercado de trabalho ainda não tão competitivo, aliado a uma boa qualidade de vida (IDH de Bauru 0,801) e um grande PIB per capita (R\$ 40.668,42) encheram os olhos de Carla e, decidida, investiu os rendimentos de seu primeiro negócio na Clínica Dermatológica Carla Nascimento.

Ali, era a concretização de um sonho. Todo o esforço e dedicação que teve com os estudos desde a sua infância estavam lhe rendendo grandes frutos. Finalmente, havia conquistado o seu espaço e poderia ajudar os seus pais e irmãos. O relacionamento com toda a equipe da clínica era harmônico, sadio, leve e descontraído. Arlete, sua experiente secretária, senhora de 60 anos, diabética e hipertensa, era o seu braço direito. Auxiliava Carla em tudo que podia, descomplicava os processos e os pacientes a adoravam. Durante os 10 primeiros anos, a Clínica apresentava um faturamento mensal crescente, chegando a faturar 80 mil reais mensais.

Até meados de 2020, mesmo com a chegada da pandemia, o faturamento se manteve dentro do esperado. No entanto, a partir de agosto de 2020, as contas da clínica passaram a apertar. Não estavam chegando novos pacientes, os antigos não estavam retornando para as consultas e o faturamento estava em um espiral decrescente. Arlete não compunha mais a equipe da clínica, então Carla não tinha mais um entendimento de tudo que acontecia em sua clínica para que ela pudesse identificar as causas dessa má fase.

Com a pandemia e o seu histórico de saúde, Arlete pediu demissão às pressas, sem aviso prévio. Com o medo de contrair a covid-19 e enfrentar uma manifestação grave da doença, Carla e Arlete decidiram que essa seria a escolha mais prudente a ser tomada no momento. A saída de Arlete foi bem tranquila, com o acerto de todos os encargos trabalhistas e a continuação da relação entre as duas, afinal de contas, Arlete e Carla eram grandes amigas. Pelo momento sensível que a pandemia estava, Arlete não conseguiu indicar ninguém de sua confiança para assumir as suas funções.

Dessa maneira, em uma manhã, Carla entrevistou as possíveis candidatas à vaga e contratou Giovanna, uma jovem estudante que estava no início da graduação, vinda de uma cidade do interior do Paraná. Apesar da pouca experiência, impressionada com a semelhança de sua história, Carla, sensibilizada, decidiu contratar a estudante para ser a sua nova secretária. Giovanna, portanto, assumiu o novo cargo imediatamente, sem passar por um período de experiência e treinamento.

Essa ausência de orientação acarretou em erros no agendamento de consultas e procedimentos, bem como em uma comunicação pouco eficiente entre a Carla-Giovanna-Pacientes. Por fim, após Carla passar um dia inteiro sem atender pacientes, ela decidiu dar uma olhada em sua agenda dos próximos meses e percebeu que o problema que a sua clínica vinha sofrendo era devido a uma desorganização de sua nova secretária. Carla conversou com Giovanna, que reagendou os pacientes e passou por um período de treinamento de 3 meses. O faturamento da clínica voltou a crescer e atingiu 100 mil reais mensais em junho de 2022.

Certamente um dos pontos chaves de um consultório médico de sucesso é mediado pelos profissionais que trabalham na recepção, dessa forma qual problema pode ter passado despercebido pela Carla ao contratar às pressas sua nova secretária?

Durante o processo de estruturação de um consultório médico é comum pensarmos no nome, local, móveis, cores e bem-estar dos pacientes. Porém, muitas vezes uma questão crucial para o sucesso do empreendimento é negligenciada, que são os profissionais responsáveis pelo contato direto com os pacientes: a(o) secretária(o).

Com todo o contexto de pandemia e problemas financeiros enfrentados pela nossa médica Carla, essa foi obrigada a tomar uma decisão rápida importante, contudo de forma inapropriada, a fim de substituir seu braço direito na clínica, a qual era Dona Arlete e não precisar parar sua operação.

Neste momento foi cometido um erro frequente e corriqueiro que pode muitas vezes comprometer todo o resultado do consultório médico: a contratação realizada pela compaixão e sem a análise dos *softs skills* do candidato. Parafraseando Albert Einstein, “Todo mundo é gênio. Mas, se você julgar um peixe por sua capacidade de subir em uma árvore, ele vai passar a vida toda acreditando que é burro”. Essa frase encaixa como uma luva quando o assunto é trabalhar diretamente com o público, existem perfis de pessoas específicos que conseguem lidar mais facil-

mente no dia a dia com essa função e outros que lidam melhor trabalhando em locais de pouco contato interpessoal.

Dessa maneira, é de fundamental importância que na hora de uma eventual contratação, mesmo que às pressas, seja realizado um levantamento de quais são os *soft skills* de cada candidato e como estes podem ser aperfeiçoados ainda mais com o treinamento oferecido pelo médico e pelas empresas parceiras da clínica.

Neste contexto conseguimos entender o quão importante é a análise do perfil de um candidato a vaga de trabalho e de como devemos “lapidar” por meio de treinamentos os pontos fortes presentes em cada funcionário da empresa.

Uma boa maneira de “lapidar” o perfil de um profissional, que será responsável, literalmente, pela primeira impressão de seu consultório é o treinamento e *feedbacks* semanais com esse encarregado. O treinamento pode ser realizado pelo próprio médico ou por empresas terceirizadas, este deve abordar toda a parte de bom convívio com os pacientes, pós-consultas, atenção nas diferentes demandas trazidas pelos pacientes que poderiam levar melhoria ao serviço prestado, eficácia na marcação de retornos e primeiras consultas.

Outro ponto importante é a relação entre médico e secretário(a), em que o vínculo deve ir além das relações cotidianas – que se baseiam no bom dia e boa noite – permitindo que haja um elo pessoal e profissional de modo que propicie a otimização do serviço prestado tanto para os pacientes quanto ao bom convívio entre ambos os profissionais.

CAPÍTULO 13



MARKETING MÉDICO

Matheus Paulino Soares

Wilson dos Reis Lima

Pedro, vindo de uma família de classe média de Belo Horizonte, Minas Gerais, aos seus 18 anos de idade decidiu que faria medicina, pois tinha um grande propósito de ajudar o máximo de pessoas possível, e nada melhor do que ajudá-las a ter mais saúde, mais qualidade de vida. Com muito estudo passou em uma universidade federal no interior de Minas Gerais e lá foi enfrentar os desafios de uma nova vida, morando sozinho e realizando uma graduação integral.

Durante toda a graduação, apesar das dificuldades de manter os conteúdos em dia, se esforçou para se tornar o melhor generalista possível. Portanto, investia seu tempo não apenas para aprender medicina, mas também habilidades como a escuta ativa, que o ajudou a ser reconhecido por sua capacidade de ouvir os pacientes e de realizar atendimentos objetivos que sanasse as principais queixas dos pacientes.

Ao chegar no internato, ainda sem saber a especialidade médica que gostaria de seguir, tinha apenas a certeza que gostaria de trabalhar com os pacientes de maneira holística e longitudinal,

não se limitando a uma especialidade e a resolver os problemas agudos, mas promovendo saúde em prol de possibilitar aos seus pacientes o envelhecer com qualidade de vida. Foi diante desse pensamento e a partir das suas experiências práticas que definiu fazer endocrinologia, pois dessa forma poderia trabalhar com pacientes com doenças crônicas como diabetes e hipertensão, além de pacientes que desejavam performar em saúde como os atletas de diversas modalidades.

Por desejar ser um profissional fora da curva, ao definir realizar endocrinologia, escolheu realizar em alguma das grandes universidades paulistas, reconhecidas internacionalmente por sua extrema qualidade. Durante a residência, dedicou seu tempo à tudo que a residência ofertava, mas reconhecendo que o mercado médico estava se tornando cada dia mais competitivo, sabia que apenas a residência não seria o suficiente para se destacar e dividiu seu tempo entre residência médica e no desenvolvimento de habilidades de Growth Hacking, iniciando logo no início da residência, uma produção de conteúdo maciça em suas redes sociais.

Ao final da residência, por produzir conteúdo de maneira consistente, já era extremamente reconhecido por pessoas de diversas regiões do Brasil, que aproveitavam dos inúmeros conteúdos educacionais disponibilizados todos os dias em suas redes sociais e que já ansiavam pela possibilidade de serem atendidos por Pedro, que até então trabalhava apenas na residência em um ambiente hospitalar. Portanto, se iniciava neste momento um novo desafio, montar um consultório médico e atender essa enorme demanda reprimida construída nos anos de residência médica.

O primeiro passo para montar seu consultório era escolher a cidade que viveria e por ter possíveis pacientes em todos os cantos do país, decidiu retornar para sua cidade natal e lá estabelecer seu mais novo investimento. Escolhida a cidade, recebeu ajuda de um amigo preceptor, que por já ter seu consultório, o ensinou a escolher um

local que permitisse atender o público que gostaria, precificando as consultas da maneira correta e sem problemas típicos de misturar as finanças pessoais com as do consultório. Neste momento, tudo relacionado à estruturação física do consultório estava pronto e agora era só abrir a agenda e começar a receber os pacientes.

A fim de conseguir os primeiros pacientes, Pedro divulgou em suas redes sociais que agora estava atendendo em um consultório e selecionou os melhores conteúdos produzidos nos últimos anos e os recriou adicionando um CTA (*call to action*) ao final de cada vídeo e os impulsionou no formato de anúncios para aumentar, dentro do raio de alguns quilômetros, sua visibilidade. As estratégias por tanto tempo estudadas, depois de alguns ajustes deram certo e no primeiro ano possibilitaram a Pedro aumentar o valor da consulta por duas vezes. Nesse momento, começava a pensar em ampliar o consultório, contratando outros profissionais uma vez que a demanda não parava de aumentar.

Sabemos que um dos fatores que ajudou Pedro a encher seu consultório foi o posicionamento nas redes sociais, mas você já parou pra pensar porque esse posicionamento é tão importante e como ele deve ser realizado?

Estamos diante da chamada “Quarta Revolução Industrial”, período marcado pelo desenvolvimento exponencial dos meios tecnológicos e conseqüentemente dos meios de comunicação. Vivemos em uma sociedade cada vez mais conectada e exposta

diariamente às mídias sociais. Entretenimento, bens, serviços e até consultas médicas são as possibilidades existentes hoje em dia e que permitem aos consumidores desses serviços escolherem dentre as diversas opções existentes no mercado. Inúmeros são os casos de personagens que de uma forma ou de outra ganharam notoriedade, inclusive mundial, após a *viralização* de um vídeo ou fotografia por exemplo.

Nesse sentido, tendo a noção dessa exposição diária de bilhões de pessoas ao redor do planeta, muitos profissionais têm procurado cada vez mais expor os seus serviços nas suas mídias sociais, seja ela Instagram, Facebook ou mesmo TikTok. Tal realidade tem marcado inclusive o cenário médico, o qual vem passando por inúmeras transformações nos últimos anos, ao passo em que o número de profissionais tem se tornado cada vez mais crescente, dado o aumento do número de vagas em faculdades médicas no país. Nesse sentido, o antigo lema da escola de Sages: “Navegar é preciso, viver não é preciso”, pode facilmente ser adaptado para a nova realidade no cenário médico: “Estudar é preciso, se expor também é preciso”.

Em meio a um cenário marcado cada vez mais por inúmeros profissionais, é necessário desenvolver habilidades além da medicina, para que um médico possa ser conhecido, assim como fez o nosso personagem Pedro, em seu meio. Uma destas formas diz respeito ao marketing médico, que nada mais é do que saber divulgar e falar sobre saúde em diferentes mídias. Nesse sentido, foi possível perceber que na trajetória de Pedro aprender as habilidades para se posicionar no digital foi importante para o seu sucesso como profissional.

CAPÍTULO 14



FORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Henrique Fonseca de Castro

Lais Lobato de Araújo

Entre as quatro filhas de Juliana, Camila é mais nova e a única que escolheu cursar medicina. Suas irmãs escolheram profissões semelhantes à de sua mãe esteticista e trabalham em estúdios de tatuagem e piercings e em salões de beleza no Tocantins. Camila se interessava, no entanto, pelos processos essenciais da formação e do modelamento do corpo humano, buscando desde o ensino médio os materiais sobre anatomia, fisiologia e genética que seus professores de biologia recomendavam a ela. Camila traçou seus planos para se tornar médica e, então, se dedicou a cumprir seus objetivos, contando com a ajuda de sua família. Após o árduo processo de aprovação no vestibular, Camila se tornou a primeira pessoa da família a cursar medicina, alegrando sua mãe que tanto investiu em seus estudos e dando início à sua formação médica em uma universidade pública renomada.

Em sua graduação, Camila estudou empenhadamente e se destacou entre seus colegas. Em suas turmas, atividades extracurriculares e em seus grupos de amigos, ela se tornou conhecida por seu carisma, por sua determinação e por seu sucesso. Nesta época, ela manteve o contato com sua família que tanto se ale-

grava com seu desempenho e com suas histórias da faculdade, principalmente com sua mãe e suas irmãs, as quais retribuíam as histórias com relatos dos estúdios de beleza. Ao final do curso, com pleno conhecimento de seu potencial, Camila escolheu uma difícil residência em dermatologia na capital mineira. Sem atrasos, foi aprovada e se mudou para Belo Horizonte, onde escolheu permanecer após a residência. Nesta especialização, ela pôde observar diversas áreas de atuação, mas sempre se interessou mais pelos cuidados relacionados à estética, inspirada no antigo convívio com sua mãe e suas irmãs esteticistas.

Já com o contato familiar reduzido a raras visitas e a breves ligações de telefone em seus poucos intervalos, Camila escolheu solicitar ao banco o empréstimo para a abertura de seu consultório médico voltado à estética, evitando o envolvimento familiar em seu empreendimento. Apesar de morar há poucos anos em Belo Horizonte, o período de sua residência foi o bastante para conhecer alguns colegas de trabalho e para estabelecer vínculo com pacientes, que recomendavam enfaticamente a qualidade de seu trabalho nos procedimentos estéticos a outras pessoas. Satisfeita, Camila já atendia apenas em seu consultório, com a agenda totalmente ocupada com meses de antecedência para a realização dos procedimentos que aprendeu à residência.

Três anos após a abertura do consultório, Camila percebeu uma progressiva perda de seus pacientes recorrentes e uma redução de sua indicação a novos pacientes, mas atribuiu esse fenômeno a uma breve crise financeira nacional, visto que seus serviços eram eletivos e dispensados nestes momentos. Nesta época, ela atendeu alguns pacientes e apenas aguardou a solução da crise, gastando suas reservas de emergência. Ela observou, no entanto, uma acentuação dessa perda de pacientes um ano após a retomada da economia e da realização de procedimentos por seus antigos pacientes, que ela acompanhava por redes sociais, nas quais ela também percebeu que seus colegas de residência

não sofreram tais perdas. Camila não manteve o contato com estes colegas pois ela se dedicou inteiramente ao consultório e eles se dedicaram aos deles, além de realizarem novos cursos nesta área, então ela não sanou sua dúvida quanto à causa de tamanha perda de pacientes, logo agora que reformou o consultório e usou financiamento bancário para a mudança para um grande apartamento em um bairro nobre da cidade.

Em um encontro inesperado com um colega de residência, Camila percebeu que seu grande e breve sucesso durou o período de alta busca pelos procedimentos que ela aprendeu à residência, mas que a frequente inovação tecnológica no cuidado à estética tornou seu conhecimento obsoleto. Seus pacientes não mais a buscavam, mas sim aos seus colegas que realizaram novos cursos, frequentaram congressos e buscaram inovações após a residência. Camila se viu, então, sem pacientes interessados em seus serviços e repleta de equipamentos obsoletos.

Ao acúmulo das dívidas somado à persistente perda de pacientes, Camila se mudou para um apartamento alugado de baixo custo, mas isso não foi o bastante que ela se matriculasse em outros cursos, aprendesse novas técnicas e comprasse novos equipamentos. Foi necessário, então, fechar seu consultório, encerrar sua agenda e buscar novas fontes de renda para quitar suas dívidas a juros altos.

O que faltou para que Camila mantivesse seus pacientes antigos, a aquisição de novos pacientes e a viabilidade financeira de seu consultório médico particular?

Como toda ciência e toda profissão, a medicina é mutável e está constantemente sendo renovada por novas teorias, novas técnicas e por novos equipamentos, sobretudo atualmente, ao rápido desenvolvimento tecnológico do século XXI. Tais novidades são divulgadas nos meios profissionais – congressos, conferências, cursos de especialização, etc. – e comerciais, alcançando o conhecimento público por meio da publicidade e do interesse comum por produtos e serviços. Além disso, há evidentes diferenças entre a velocidade de renovação técnica entre áreas distintas, gerando diferentes importâncias da formação complementar para profissões distintas.

Com isto em mente, reflita sobre quais áreas se renovam mais rapidamente que outras entre as especializações da medicina. Entre a medicina forense e a cirurgia robótica, é razoável se esperar que a cirurgia robótica seja mais rapidamente contemplada por novos dispositivos disponíveis no mercado, por novas técnicas que os utilizem e por novas pesquisas que avaliem os benefícios de sua utilização, o que também gera maior notoriedade às inovações e interesse público nelas.

A dermatologia é, a exemplo do caso de Camila, um segmento da medicina altamente impactado pela velocidade de lançamento de cosméticos da indústria farmacêutica, com alto potencial comercial. Deste modo, o crescente interesse popular no cuidado estético corporal é acompanhado pela alta busca aos procedimentos novos, mais ágeis e mais eficazes. Enquanto os procedimentos estéticos aprendidos por Camila à especialização eram buscados por seus pacientes, ela vivenciou o auge de seu novo empreendimento devido à alta demanda por seus serviços. Visto que a partir da abertura de seu consultório Camila se dedicou exclusivamente a isso, ela não se dedicou a investir tempo e recursos financeiros a formações complementares que a capa-

citassem às inovações ou a buscar outras formas de promover seus serviços, tornando-se antiquada às novas demandas de seus pacientes, agora em busca dos novos produtos e procedimentos disponíveis. Para se manter valorizado no mercado de trabalho, é preciso se manter informado e competente à incorporação das inovações, além de buscar conhecimentos alternativos e complementares aos adquiridos. A formação complementar aos profissionais da saúde é, portanto, muito importante em um mercado exponencialmente mais competitivo.

SOBRE OS AUTORES

Organizador

André Luís Silva: Doutor e mestre pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com período de doutorado-sanduíche na Université de Montreal (Canadá). Graduado pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atualmente, é professor do Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia na Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop). Membro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Coordena o projeto de extensão em empreendedorismo universitário Labor, onde desenvolve pesquisas na área de empreendedorismo.

Autoras e autores dos capítulos

André Chabot Barroso: Graduando em Medicina na Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop). Foi fundador da Liga Acadêmica de Gestão e Empreendedorismo Médico (Lagem) e diretor nacional do Health Business Org. Também foi fundador de uma *healthtech*.

André Utsch Dias: Graduando em Medicina na Ufop. Foi vice-presidente e é cofundador da Lagem.

André Versiani Caldeira Rocha: Graduando em Medicina na Ufop e membro da Lagem.

Bianca Braga de Magalhães: Graduanda em Medicina no Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH). Diretora de extensão na Liga Acadêmica de Liderança, Empreendedorismo e Gestão (Lalegs).

Bianca Cardoso Lopes: Graduanda em Medicina na Ufop. Participante da Lagem e vice-presidenta do Centro Acadêmico Livre de Medicina Márcio Galvão (Calmed-MG).

Bruna Soares Rios Dias: Graduanda em Medicina no UniBH e diretora financeira da Lalegs.

Carlos Eduardo Duarte: Graduando em Medicina na Ufop. Membro da Lagem e diretor de Gestão de Pessoas da Empresa Júnior de Medicina – Salus Jr.

Davi Augusto Cardoso de Carvalho: Graduando em Medicina no UniBH. Diretor de pesquisa e participante da Lalegs.

Gabriel Trindade Avelar: Graduando em Medicina na Ufop. Participante e foi tesoureiro da Liga de Gestão e Empreendedorismo Médico (Legem).

Giovana Keiko Dib Uno: Graduanda em Medicina no UniBH e participante da Lalegs.

Gleidson Guilherme Carvalho da Silva: Fez cinco períodos de Direito na Ufop. Após estes estudos, decidiu mudar para Medicina na mesma universidade, onde também é membro da Lagem.

Henrique Fonseca de Castro: Graduando em Medicina na Ufop e participante da Lagem.

Lais Lobato de Araújo: Graduanda em Medicina no UniBH e participante da Lalegs.

Larissa Luiza Lobo Silva: Graduanda em Medicina no UniBH e participante da Lalegs.

Luciano Cunha Vieira Junior: Graduando em Medicina no UniBH e participante da Lalegs.

Luiza Moreira Coelho: Graduanda em Medicina no UniBH. Vice-Presidenta e participante da Lalegs.

Marco Antônio Silva Araújo: Graduando em Medicina no UniBH. Tem formação técnica em Manutenção e Suporte em Informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus São João Evangelista (IFMG-SJE). Diretor científico da Lalegs.

Maria Carolina de Souza Ferraz: Graduanda em Medicina na Ufop e participante da Lagem.

Matheus Paulino Soares: Graduando em Medicina na Ufop. Diretor e participante da Lagem.

Melissa Isaac Milagres: Graduanda em Medicina na Ufop e participante da Lagem.

Pedro Chabot Barros: Graduando em Medicina na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Pedro Henrique da Conceição Cordeiro: Graduando em Medicina na Ufop. Diretor-Presidente da Empresa Júnior de Medicina – Salus Jr. Faz parte da rede de apoio do Centro Acadêmico da Medicina e é participante da Lagem.

Pedro Mendes Calixto: Graduando em Medicina no UniBH. Diretor nacional da Health Business Org. e presidente da Lalegs.

Samuel Couto Pereira da Silva: Graduando em Medicina na Ufop. Atuou no projeto de extensão Multiplicadores do Programa Universidade das Crianças, e é diretor de marketing da Lagem.

Vinícius Augusto Reis Almeida: Graduando em Medicina na Ufop. Foi vencedor do Global Legal Hackathon 2020. Atualmente é diretor de operações do SARA, startup de ouvidoria e acolhimento de desvios de conduta em ambiente de trabalho.

Wilson dos Reis Lima: Graduando em Medicina na Ufop. Secretário e participante da Lagem.

Título	Provocações empreendedoras 6: consultório médico e seus dilemas
Organizador	André Luís Silva
Assistência Editorial	Andressa Marques Taís Rodrigues
Capa e Projeto Gráfico	Larissa Codogno
Imagem de Capa	RGY23 por Pixabay
Figuras	Flaction.com
Preparação	Talita Franco
Revisão	Marcia Santos
Formato	14x21cm
Número de Páginas	96
Tipografia	Minion Pro
Papel	Alta Alvura Alcalino 75g/m ²
1ª Edição	Fevereiro de 2023

Caro Leitor,
Esperamos que esta obra tenha
correspondido às suas expectativas.

Compartilhe conosco suas dúvidas e sugestões:
sac@editorialpaco.com.br

 11 98599-3876

Publique sua obra pela Paco Editorial

EDIÇÃO DE QUALIDADE, DIVULGAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO NACIONAL



Teses e dissertações

Trabalhos relevantes que representam contribuições significativas para suas áreas temáticas.



Grupos de estudo

Resultados de estudos e discussões de grupos de pesquisas de todas as áreas temáticas.



Capítulo de livro

Livros organizados pela editora dos quais o pesquisador participa com a publicação de capítulos.



Técnicos e Profissionais

Livros para dar suporte à atuação de profissionais das mais diversas áreas.

Envie seu conteúdo para avaliação:

livros@pacoeditorial.com.br

11 4521-6315
 11 95394-0872

www.editorialpaco.com.br/publique-na-paco/

Todo mês novas chamadas são abertas:

www.editorialpaco.com.br/capitulo-de-livros/

Conheça outros títulos em
www.pacolivros.com.br

PACO  EDITORIAL

Av. Carlos Salles Block, 658
Ed. Altos do Anhangabaú — 2º Andar, Sala 21
Anhangabaú - Jundiaí-SP - 13208-100