

Universidade Federal de Minas Gerais

Maria Cristina La Guárdia

Consultório Médico como Negócio

Belo Horizonte
2010

Universidade Federal de Minas Gerais

Maria Cristina La Guárdia

Consultório Médico como Negócio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pós-graduação e pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
2010

Maria Cristina La Guárdia

Consultório Médico como Negócio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pós-graduação e pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Data da defesa _____ de Julho de 2010.

Resultado _____

Orientador: Prof. Dr. Antonio Del Maestro Filho

Banca Examinadora

Prof. (a) Dr. _____

Prof. (a) Dr. _____

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	MERCADO DE TRABALHO MÉDICO	14
2.2	ÉTICA	17
2.2.1	NOVO CÓDIGO DE ÉTICA	18
2.3	EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR	21
2.4	MODELO DE RELAÇÃO MÉDICO – PACIENTE	28
2.5	PLANO DE GESTÃO DO CONSULTÓRIO	30
2.5.1	ABRINDO UMA NOVA EMPRESA	30
2.5.2	REGISTRO DA EMPRESA	31
2.5.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
2.5.4	A ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	32
2.5.5	PLANO DE NEGÓCIOS	33
2.5.6	A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	34
2.5.7	DOCUMENTOS PARA ABRIR CONSULTÓRIO OU CLÍNICA	35
2.5.8	ONDE BUSCAR FINANCIAMENTO	35
2.6	MARKETING	37
2.6.1	A IMAGEM INSTITUCIONAL	39
2.6.2	PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS PELOS MÉDICOS SEGUNDO FISCALIZAÇÃO DA ANVISA	40
2.6.3	SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING (SIM)	40
2.6.4	INTERNET	41
3	OBJETIVOS	43
4	METODOLOGIA	44
5	RESULTADOS	46
6	CONCLUSÕES	57
7	REFERÊNCIAS	61
8	ANEXOS	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação do número médico por habitantes em países selecionados por Desenvolvimento Humano	10
Tabela 2 - Composição da amostra por gênero	46
Tabela 3 - Composição da amostra por idade	46
Tabela 4 - Composição da amostra por escolaridade	47
Tabela 5 - Composição da amostra por especialização	47
Tabela 6 - Composição da amostra por tempo de estudo incluindo curso superior	48
Tabela 7 - Composição da amostra por renda pessoal total	48
Tabela 8 - Composição da amostra por outra atividade	49
Tabela 9 - Composição da amostra por vínculo empregatício público	49
Tabela 10 - Caracterização direcionada sobre a maior recompensa em trabalhar em consultório	50
Tabela 11 - Caracterização direcionada sobre o conceito de empreendedor	50
Tabela 12 - Caracterização única sobre Marketing	51
Tabela 13 - Caracterização direcionada sobre maiores habilidades em relação ao negócio	52
Tabela 14 - Caracterização direcionada sobre investimento inicial	52
Tabela 15 - Composição conceitual direcionada sobre os empreendedores	53
Tabela 16 - Caracterização direcionada sobre a influência no consultório médico	53
Tabela 17 - Composição da amostra por existência de Suporte Administrativo	54
Tabela 18 - Composição da amostra por existência de Plano de negócios	54
Tabela 19 - Composição da amostra por existência de Orientação Jurídica	54
Tabela 20 - Composição da amostra por conceituação de negócio	55

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAMGE: Associação Brasileira de Medicina de Grupo

AMB: Associação Médica Brasileira

AMMG: Associação Médica de Minas Gerais

AMS: Assistência Médico-Sanitária

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento

CEAG: Curso de Especialização para Graduados

CFM: Conselho Federal de Medicina

CID: Código de Informação de Doenças

CNES: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde

CREMESP: Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo

CRMMG: Conselho Regional de Medicina de Minas Gerais

DATASUS: Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde

FIOCRUZ: Fundação Oswaldo Cruz

GEM: Graphical Environment Manager

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPI: Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

MS: Ministério da Saúde

OMS: Organização Mundial de Saúde

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais

RJU: Regime Jurídico Único

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIM: Sistema de Inteligência de Marketing

SNA: Sistema Nacional de Auditoria

SOMIMG: Sociedade Mineira de Médicos Gestores

SUS: Sistema Único de Saúde

SWOT: Forças, Fraquezas, oportunidades e ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

TIS: Taxa de Inspeção Sanitária

TISS: Troca de Informação em Saúde

RESUMO

Num contexto do incentivo à iniciativa privada de empreendimentos de consultório e clínica médica se busca compreender comportamentos de atributos geradores de respostas de valor na percepção de visão de empresa. Neste sentido são apresentados conceituações sobre empreendedorismo e plano de negócios. Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica, realizada junto a dirigentes de consultório e clínica médica, sediadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Os resultados demonstram uma prevalência de noções conceituais e administrativas básicas, além da descoberta de características essenciais do comportamento do empreendedor, possivelmente uma conjugação na solução de problemas reais e interesse em ajudar os outros, missão com valor social.

Palavras-chave: empreendedorismo, planos de negócios e consultório médico.

ABSTRACT

In a context of encouragement to private office and medical establishment business comprehension of behavior of attributes generator of answer of understanding company try to be understandable by the doctor. In this way, enterprising concepts are presented, business plans and how to construct a medical establishment. This study corresponds to a basic estimated research fulfilled with medical establishment directors hosted in Belo Horizonte, Minas Gerais. The results show a persistence of concepts ideas and basic administrative, beyond the Discovery of essencial enterprise behavior characteristics, probably a conjugation in the solution of real problems and interest in helping others, mission with social value due to medical profession.

Key-words: enterprising, business plans and medical establishment.

1 INTRODUÇÃO

O estudo surgiu do interesse de discutir a entrada de médicos no mercado do empreendedorismo em um país em desenvolvimento, com atenção às habilidades e planos necessários na montagem do consultório.

No Brasil, o setor de Saúde correspondia a 8% do produto interno bruto (PIB) e empregava em torno de 10% da população ativa, segundo dados da Fiocruz em 2009.

Em 2008 havia 344 mil médicos ativos para atender a população brasileira, ou seja, um para cada 556 habitantes, bem acima da proporção de um médico para cada mil habitantes recomendada pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Em Belo Horizonte o número divulgado é de 49.461 médicos inscritos e 34.785 médicos ativos (70,3%), segundo pesquisa Datafolha, Instituto de Pesquisa de São Paulo em 2008. Embora essa quantidade seja suficiente, a distribuição desses profissionais é desigual. A grande maioria está concentrada nas regiões sul e sudeste do Brasil, seguindo um padrão de desenvolvimento socioeconômico que privilegia o exercício da medicina privada. Entre as razões determinantes para a falta de médicos no sistema público de saúde, a pesquisa aponta a limitação de recursos para resolver situações do cotidiano, o ambiente desfavorável de trabalho, a ausência de perspectiva de desenvolvimento profissional e a péssima remuneração.

Outro fenômeno visível no levantamento realizado pelo Conselho Federal de Medicina é o aumento da participação de mulheres na população de médicos. De 2000 a 2009, a proporção de profissionais do sexo feminino neste universo subiu de 35,5% para 39%, o que confirma uma tendência de feminilização da medicina. Estes dados são importantes e merecem uma análise criteriosa, inclusive porque têm repercussão na adoção de políticas de trabalho e de recursos humanos. Na maioria dos países ocidentais a mulher tem ocupado cada vez mais espaço em quase todas as profissões, especialmente a partir do início da segunda metade do século XX. Isso se deve às mudanças sociais, à autonomia conquistada pela mulher no século passado.

A Tabela 1 mostra os dados do Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), referente ao período 2000-2004.

Tabela 1. Relação do número de Médico por Habitantes, em países selecionados por Desenvolvimento Humano

Países	Nº habitantes por Médico	Desenvolvimento Humano
Alemanha	285	Muito elevado ou elevado
Brasil	578	
Estados Unidos	411	
França	296	
México	510	
Dinamarca	341	
Singapura	714	
Suécia	304	
Uruguai	273	
Índia	1.666	Médio
África do Sul	1.298	
Colômbia	740	
Bolívia	819	
Guiné-Bissau	8.333	Baixo
Angola	12.600	
Senegal	16.666	

Fonte: Dados do Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, referente ao período 2000/2004

No Brasil há 578 habitantes por médico, número bem acima do recomendado pela Organização Mundial de Saúde de 1.000 habitantes por médico.

Dificuldades de acesso a serviços complementares e a impossibilidade de responder a demanda por cuidados provocam natural afastamento do médico. Também não há no sistema público plano de carreira, cargos ou salários e as propostas apresentadas são incompatíveis com a complexidade e responsabilidade da prática médica.

A fixação de médicos fora das grandes cidades pode ser desestimulante, pois há poucas opções de interação social, cultural e para a educação dos filhos. O presidente da Associação Médica Brasileira, Dr. José Luiz Gomes do Amaral relata que a solução deve ser estruturada e integrada ao sistema público de saúde, pois não faltam médicos ou modelos de interiorização para serem adotados. Além disso, deve ser sustentável e de longo alcance, levando em consideração as peculiaridades de cada região.

Com certeza existem métodos de apoio ativo à administração de um consultório médico, principalmente modos de organizar e ordenar materiais e números. Existem também verdades sobre o comportamento das pessoas e dos grupos que conseguem organizar o consultório, que são válidas na maioria das situações. Os médicos empreendedores usam esses apoios e verdades, mas eles em si não bastam, pois se fosse assim, todo médico seria um perito empreendedor. O empreendedor é inovador, criativo, pessoal, político, líder e intuitivo. Embora cada consultório ou clínica médica seja diferente, existem padrões que podem ser discernidos, modelos a serem imitados e algumas orientações que podem ser seguidas. Nenhum médico quer ser um autômato, um mero prescritor de receitas e pedidos de exames.

Para entender todo o processo de um novo empreendimento é primordial conhecer a área. Assim, o empreendedorismo é definido como uma série de projetos que tem como intuito iniciar um novo negócio.

- . O médico que constrói um consultório o vê como negócio?
- . O perfil do empreendedor médico é o mesmo dos outros profissionais?
- . Quais riscos e recompensas o médico assume ao ser empreendedor?
- . As escolas de graduação médica deveriam ter disciplinas de administração e marketing?
- . Em que aspectos as escolas de medicina precisam educar, formar, treinar melhor visando terem mais profissionais conseguindo negociar construtiva e eficazmente?

Portanto os consultórios médicos nunca estarão sujeitos a leis precisas e teorias rígidas. Seria reflexo de processos educacionais excessivamente tecnicistas na formação do médico ou seria preciso que ele, além de seu potencial intelectual, tenha refinada sensibilidade para lidar com fatores administrativos?

A pesquisa tem como objetivo analisar tendências de trajetórias de empreendedores médicos que conseguiram montar consultório; saber quais fatores exercem influência na implementação do consultório médico; saber como os médicos vêm a carreira profissional; analisar a satisfação do médico de consultório empreendedor.

“Cada um evita seus problemas enquanto possível.

Queremos que nossa vida seja simples, segura e tranqüila.

Queremos certeza e não dúvidas. Queremos resultados e não experimentos.

Não nos damos conta que as certezas só podem surgir através das dúvidas e os resultados através dos experimentos”

Carl Gustav Jung

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns aspectos têm destaque na avaliação do médico que vê o consultório como negócio como o mercado de trabalho médico com constantes avanços tecnológicos; a Ética e o novo Código de Ética Médica e a normatização do trabalho médico, com o objetivo de proteger os interesses dos profissionais e pacientes, inclusive com garantia de maior autonomia destes – o que tem reflexo na relação médico-paciente, que se torna mais transparente e participativa. O paciente passa a se comprometer mais, pois participa de tomadas de decisões. Dá-se ênfase também para a conceituação de empreendedorismo e sua história, mostrando as habilidades e riscos do empreendedor e o perfil comum na maioria dos casos. Finalmente, segue-se a explanação sobre plano de gestão do consultório, planejamento estratégico, financiamento e marketing, em busca de um diferencial competitivo para destaque do médico de consultório no mercado.

2.1 MERCADO DE TRABALHO MÉDICO

As mudanças tecnológicas, gerenciais, institucionais e políticas que ocorreram no sistema de saúde a partir da implementação do Sistema único de Saúde (SUS), em 1950, influenciaram no mercado de trabalho dos profissionais de saúde. Este tem sido analisado a partir de diversas bases de informação e perspectivas metodológicas. No Brasil, segundo Nunes, 2008, o trabalho pioneiro de Donnangelo sobre as relações entre o padrão de intervenção estatal e o mercado de trabalho médico, pesquisado com médicos na cidade de São Paulo em 1971, dimensionou a participação de três formas puras ou combinadas de inserção do médico no mercado de trabalho: autônomas, assalariadas e dos proprietários de empresas privadas, ou seja, que tornaram o consultório médico como negócio. O predomínio das formas combinadas (56,8% da amostra) e as constatações de associação entre maiores patamares de renda e controle dos meios de produção verificaram alterações no padrão de estratificação dos médicos em termos de renda, prestígio e qualificação profissional.

O conceito de organização social da prática médica formulado por Donnangelo resgatou a mudança na medicina e no trabalho médico. A partir de 1980, as informações sobre o mercado de trabalho médico passaram a ser captadas de fontes oficiais provenientes de pesquisas e cadastros sistemáticos com abrangência nacional, como a Pesquisa Assistência Médico-Sanitária (MAS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego e o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES). Inquéritos específicos têm sido organizados por instituições de ensino e pesquisa e entidades profissionais, como a Fundação Oswaldo Cruz, o Conselho Federal de Medicina e os conselhos regionais de cada estado brasileiro, com informações individualizadas sobre o mercado de trabalho do médico. Girardi, 2002, cita que a reinscrição recente do problema dos recursos humanos como prioridade setorial no contexto da implementação do SUS e a reorganização dos serviços de saúde privados têm tido como foco as transformações nas formas de contratação dos profissionais de saúde.

Além disso, o autor refere que os efeitos conjugados da adoção dos preceitos uniformizados do Regime Jurídico Único (RJU) para a contratação de servidores públicos, implementados na vigência de restrições orçamentárias e ajuste fiscal e a flexibilização das regras de absorção dos trabalhadores em estabelecimentos privados de saúde, resultaram no crescimento da terceirização e das diversas formas de ocupação não regulamentadas do setor, que são os contratos provisórios.

Segundo pesquisas do SEBRAE e Endeavor, 95% das novas empresas, no Brasil, fecham suas portas antes de cinco anos; 73% fecham em menos de três anos, e 45% falem por que falta competência em gestão, marketing e vendas.

A seguir são apresentados os aspectos relacionados à Ética e à Ética Médica e suas relações com o trabalho médico.

“Existe uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade e a energia atômica: a vontade”.

Albert Einstein, físico alemão naturalizado norte-americano

2.2 ÉTICA

Atualmente, a ética passou a fazer parte de vários discursos da população, dos meios de comunicação e de profissionais de várias áreas. Muitas vezes, a palavra ética é utilizada como adjetivo, com a finalidade de qualificar uma pessoa ou uma instituição como sendo boa, adequada ou correta. Talvez esse uso possa ter sido influenciado pela definição de ética proposta por George Edward Moore, 1975, de que ela é a investigação geral sobre aquilo que é bom.

A ética, como estudo da conduta, é citada por Protágoras (que nasceu 480 anos antes de Cristo) que reconheceu no respeito e na justiça as condições de sobrevivência ou caminho que leva ao bem, através da conduta.

Ricardo Timm de Souza, 2004, afirmou que a maior revolução epistemológica do pensamento ocidental foi proposta por Emanuel Lévinas, ao postular que a ética fosse considerada como filosofia primeira, invertendo a subordinação tradicional à lógica (ciência que tem como objeto o estudo das leis do raciocínio) e à ontologia (parte da metafísica que estuda o ser em geral e suas propriedades transcendentais).

Três autores contemporâneos auxiliam na compreensão adequada dessas questões fundamentais. Adolfo Sanches Vasques, 2000, caracterizou a ética como sendo a busca de justificativas para verificar a adequação ou não das ações humanas.

Joaquim Clotet, 1986, afirmou que a ética tem por objetivo facilitar a realização das pessoas. Que o ser humano chegue a realizar-se a si mesmo como tal, isto é, como pessoa. Complementando, Robert Veatch, 2000, propõe que ética é a realização de uma reflexão disciplinada das intuições morais e das escolhas morais que as pessoas fazem.

Lopes de Sá, 1996, conceitua ética como ciência que estuda a conduta dos seres humanos, analisando os meios que devem ser empregados para que a referida conduta se reverta sempre em favor do homem. O autor também ressalta que a ética como ciência busca os modelos da conduta conveniente, objetiva, dos seres humanos. A correlação, nesse aspecto, é objetiva, entre o homem e seu ambiente. Os modelos, como valores, passam a guiar a estrutura normativa.

2.2.1 O NOVO CÓDIGO DE ÉTICA MÉDICA

Em 24 de setembro de 2009, no Diário Oficial da União da resolução 1.931 do Conselho Federal de Medicina, foi publicado o Novo Código de Ética Médica, com prazo de seis meses para entrar em vigor. Em síntese temos 118 normas relativas aos deveres (deontológicas), em face de 25 normas relativas aos direitos dos médicos (diceológicas), ou seja, o código apresenta aos médicos aproximadamente cinco vezes mais deveres do que direitos. Enfoca questões de autonomia e liberdade de atuação do médico, como também autonomia do paciente, com destaque sobre o direito à informação; avanços tecnológicos; uso de seres humanos e animais em pesquisa; cuidados paliativos (tratamento de pacientes em estado terminal ou incuráveis) e recomendações explícitas sobre os tratamentos de fertilização. Dispõe a importância de o prontuário médico ter anotações legíveis e compreensíveis em cada atendimento; aspectos da digitalização das informações contidas nos prontuários; enfermidade de declaração obrigatória e proteção de terceiros ou do interesse público; solicitações de seguradoras e operadoras de planos de saúde para que o Código de Informação de Doenças (CID) seja informado e o sistema de Troca de Informação em Saúde Suplementar (TISS), desenvolvido para melhorar o trabalho nos consultórios e o relacionamento entre médicos e operadoras de saúde.

O dever de informação no Código de Ética Médica.

Se o Código de Ética Médica fosse cumprido à risca, a relação médico-paciente seria perfeita. Como isso não se verifica no dia-a-dia dos hospitais, analisamos os principais artigos que tratam do dever de informar do médico.

O Capítulo IV do Código de Ética Médica é denominado de “Direitos Humanos”. Os artigos 46 e 48 tratam expressamente da questão do consentimento informado, tão caro para a relação médico-paciente. Assim, antes de efetuar qualquer procedimento, o médico deve esclarecer ao paciente sobre os riscos e benefícios do tratamento proposto, para que então, o paciente expresse seu consentimento.

Já o Capítulo V do Código de Ética Médica cuida da relação dos médicos com os pacientes e seus familiares. É possível extrair de referido capítulo que a principal atitude antiética do médico é o desrespeito ao direito do paciente de decidir livremente sobre o tratamento que a ele é proposto. No art. 56 encontramos dois elementos importantes para a sustentação da relação médico-paciente, o princípio da autonomia do paciente e o princípio da informação adequada.

Nesse contexto, o art. 59 estabelece que, antes de decidir livremente sobre qualquer prática médica, o médico deve informar de maneira adequada, simples e acessível ao paciente o que será realizado para diagnosticar a doença, como se procederá ao seu tratamento, seus métodos, os riscos a que ele estará exposto, quais os resultados que vêm sendo obtidos em outros pacientes com respeito à mesma doença.

Com isso, a relação estará mais equilibrada, já que o médico terá respeitado a dignidade humana do paciente.

Na realidade, o Código de Ética Médica discerniu o princípio da dignidade do ser humano com os princípios bioéticos da não maleficência e da beneficência. Isso porque, ao mesmo tempo em que o paciente tem o direito de saber a verdade sobre seu estado de saúde, há a exigência moral de que ele seja poupado de informações que não tenha condições de assimilar e que podem contribuir para a piora de seu quadro clínico.

Para Leonard M. Martin, o Código de Ética Médica optou por um paternalismo limitado, na medida em que evita a complacência com a mentira e propõe que se dê ao paciente toda informação que não lhe seja prejudicial.

Outra questão importante está inserida no art. 69 do Código de Ética Médica. Trata-se da necessidade de se elaborar prontuário médico para cada paciente. Genival França Velloso ensina que o prontuário médico não é tão somente o registro da anamnese do paciente, mas todo acervo documental padronizado, ordenado e conciso, referente ao registro dos cuidados médicos prestados e aos documentos anexos.

A seguir, apresentam-se os conceitos de empreendedorismo e empreendedor com ênfase no trabalho médico.

“Todos vendem bens intangíveis, independentemente do que tenha sido produzido na fábrica. Tais administradores se esquecem de que a essência da venda é a venda de conceito”.

Theodore Levitt

2.3 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

Aceitando que um empreendimento é o processo de criar algo novo, com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal, Hisrich, 2004, relata que não se pode afirmar que todos os novos negócios são empreendimentos. Quando uma empresa faz o que as outras já fazem, que passa a brigar pelos mesmos clientes, não há um empreendimento, apenas um novo negócio, o qual contribuirá apenas para dividir em partes menores um mercado já existente.

Um empreendimento deve criar sua própria demanda, a partir da inovação, que cria uma nova satisfação para o cliente. Para o bom empreendedor é necessário buscar a inovação, já que essa é a prática constante entre os profissionais da área. O empreendedor deve mostrar que a inovação é o instrumento específico do espírito do negociador. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de recurso até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico, Drucker, 1985.

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*. Popularizou-se através da importação do inglês, cuja origem vem de *entrepreneur*, palavra francesa que era usada no século 12 para designar aquele que incentivava brigas. No final do século 18, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos. Nessa época, Cantillon, que lhe deu o significado atual, o termo se referia às pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendiam a terceiros, depois de processá-las — identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos.

Say, 1803, foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos.

Cada pesquisador baseado no seu campo e área de atuação formula seu próprio conceito. Duas correntes principais tendem, no entanto, a conter elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros do campo: os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição. Dois economistas, Cantillon, 1755, e Jean-Baptiste Say, 1803, dedicaram atenção à criação de novas empresas e seu gerenciamento. Cantillon foi o primeiro a definir as funções do empreendedor.

O termo empreendedor, de emprego amplo, é utilizado para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização e outros.

A concepção que Say tinha do empreendedor — alguém que inova e é agente de mudanças — permanece até hoje. Filion, 1999, considera Jean Baptiste Say o pai do empreendedorismo, mas foi Schumpeter, em 1942, quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico. O empreendedorismo vem contagiando muitas pessoas ao redor do mundo. Ele acompanha grandes mudanças, envolvendo novas tecnologias e novas formas de comercialização.

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Utilizando energia e perseverança, e uma grande dose de paixão constrói algo a partir do nada e continua em frente, apesar de obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto de trabalho duro.

Entre os atributos fundamentais de um empreendedor está a capacidade de identificar, agarrar e buscar recursos para aproveitar uma oportunidade.

Ter coragem de assumir riscos, não ter medo de transformar seus sonhos em realidade. Ser auto-suficiente, identificar e aproveitar oportunidades.

O empreendedor percebe o mercado de forma diferenciada, vê o que os outros não percebem, tem a motivação, deve estar preparado e conhecer formas de análises do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso e saber colocar a sorte a seu favor.

A inovação do empreendedor pode envolver não somente produtos ou serviços, mas também processos e gestão. Temos três tipos de inovação:

- Inovação tecnológica - está relacionada a um novo produto para o mundo, envolve pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- Inovação comum: novas linhas de produtos já existentes no mercado, novos mercados;
- Inovação incremental: melhorias em produtos e processos.

Não há uma receita para inovar, existe sim um processo que precisa ser gerenciado como empreendedorismo:

- gerar e selecionar idéias;
- criar e testar o conceito do produto;
- desenvolver um plano de marketing;
- fazer uma análise econômico-financeira do negócio;
- desenvolver e testar o protótipo;
- efetuar os testes de mercado;
- lançar e acompanhar o produto

São passos de um empreendedor: estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e de eficiência; capacidade de correr riscos calculados; persistência; comprometimento; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

- As metas devem ser específicas, bem definidas, mensuráveis, capazes de estabelecer um levantamento de conquista, alcançável, algo que seja possível, relevante, que traga satisfação pessoal, temporal, a partir de um prazo preestabelecido.
- A busca de informações: através de clientes, fornecedores e concorrentes, estudo de como fabricar um produto ou fornecer um serviço, consulta especializada para obter assessoria técnica ou comercial.

- Planejamento e monitoramento sistemáticos: refere-se às tarefas de grande porte com prazos definidos. Periodicamente deve-se fazer revisão dos planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- A busca de oportunidades e de iniciativa: fazer as coisas antes do solicitado ou forçado pelas circunstâncias, expandindo seus negócios, aproveitando oportunidades fora do comum.
- A exigência de qualidade e de eficiência: encontrar maneiras de fazer a coisa melhor, mais rápida, mais barato, agir de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência, desenvolvendo ou utilizando procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo e atenda os padrões de qualidade previamente combinados.
- A capacidade de correr riscos calculados: avalia alternativa e calcula riscos, age para reduzir os riscos ou controlar os resultados, desafios e riscos somente de caráter moderado.

O desejo de iniciar o próprio negócio é fortemente influenciado pela cultura, família, professores e colegas. Qualquer uma dessas influências pode funcionar como fonte de estímulo para o empreendedorismo. Notam-se dentre os empreendedores alguns traços de comportamento como pró-atividade, capacidade de organização, inovação e intimidade com o risco e com o fracasso.

De acordo com Dolabela, 1999, o risco é um dos fatores mais presentes no surgimento de um empreendimento. Empreender é assumir riscos, pois seu fundamento é o de utilizar os recursos disponíveis no presente com expectativas de retorno no futuro. Como o futuro é incerto, o risco então passa a ser maior.

Segundo o mesmo autor, o fracasso é encarado pelo empreendedor como oportunidade de aprendizado. Ao invés de abaixar a cabeça ele se sente revigorado e animado para um novo projeto. Combinados, os dois itens formam o diferencial de um empreendedor: a ausência quase total do medo de errar.

Entretanto, os novos empreendedores médicos podem sim diminuir os riscos, bastando para isto que procedam com uma metodologia de trabalho, uma prática sistemática que possa ser controlada, como por exemplo, com a utilização de um plano de negócios.

Os riscos que devem ser observados antes de aventurar-se num novo negócio:

- Dimensionamento adequado do investimento;
- Negócio pretendido;
- Gestão profissional.

A empresa tem que ter uma gestão que lhe permita assegurar recursos para reinvestir ou pagar os eventuais financiadores ou, se o capital for próprio, o custo de oportunidade. Quanto às ameaças neste segmento, assim como os demais concorrentes, a empresa estaria sujeita a sentir os efeitos de uma alta nos custos devido à inflação, mudança de governo, alteração no hábito dos consumidores e qualquer outro efeito externo, fora do controle da empresa, segmentos saturados (poucos espaços para novos empreendimentos).

Características do empreendedor:

- Busca de oportunidade e iniciativa;
- Persistência;
- Correr riscos calculados;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Comprometimento;
- Busca de informações;
- Estabelecimento de metas;
- Planejamento e monitoramento sistemático;
- Persuasão e rede de contatos;
- Independência e autoconfiança.

Características do empreendedor brasileiro:

- Comportamental: motivação, autoestima, senso de propósito, autoconfiança, autocontrole e thick skin (cara de pau);
- Qualificação;
- Educação;
- Segurança;
- Relacionamento / networking;

- Trabalho em equipe;
- Determinação;
- Persistência;
- Obstinação;
- Imune às críticas;
- Liderança;
- Produtividade (riqueza);
- Destruição criativa.
- Não se intimidar diante das mudanças;
- Capacidade de adaptação;
- Foco nos pontos fortes (análise SWOT);
- Habilidade em perceber as limitações e fraquezas;
- Capacidade de reconhecer as oportunidades e ameaças (análise SWOT);
- Desapego ao que foi feito;
- Visão de longo prazo;
- Investir no desenvolvimento da criatividade;
- Postura ética;
- Inovação;
- Ousadia;
- Reconhecer a importância do ambiente como fator determinante de mudança.

Precondições para o médico em um negócio independente:

- Ser persistente e não desistir no primeiro obstáculo.
- Ser diligente.
- Ser criativo e inventivo.
- Ser realista e não sonhador.
- Gostar de gente e saber relacionar-se.
- Saber vender a si mesmo.
- Saber vender seu produto ou serviço.
- Saber cobrar.
- Não ser introvertido ou tímido.

- Ser perfeccionista na qualidade do que produz ou vende e nas promessas.
- Ter dedicação pelo que faz.

Atitudes empreendedoras:

- expectativa;
- aprendizado;
- confiança;
- criatividade;
- determinação;
- persistência;
- liderança;
- trabalho em equipe;
- autonomia;
- disciplina;
- motivação;
- harmonia;
- superação.

Obstáculos ao empreendedor:

- Síndrome de empregado;
- Sonho não vinculado ao trabalho;
- Noção antiquada de estabilidade;
- Aversão ao risco;
- Erro e fracasso versus processo de construção;
- Desconforto do novo e da mudança.

Do início da teoria econômica, com Adam Smith até muito recentemente, os economistas explicavam o desenvolvimento das nações como resultado de três variáveis: mão-de-obra barata, matéria prima abundante e capital disponível para investimentos. Hoje se sabe que existem duas outras variáveis, provavelmente mais importantes que as demais: a Tecnologia e o Empreendedorismo.

Schumpeter, 1942, cita que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa.

Segundo a GEM 2008, o Brasil está em 9º lugar no ranking dos países que mais iniciam empresas. No ranking do empreendedorismo por necessidade, o Brasil ocupa a 4ª posição. Os principais responsáveis pelo fechamento de uma empresa não são a carga tributária e a necessidade de crédito, mas a falta de planejamento somado ao desconhecimento do negócio.

O médico do consultório público ou privado (diferença esta que diz respeito ao tipo de negócio em que o médico está inserido) faz um negócio. Mesmo que este negócio não seja pactuado, ele é presumível. Conforme então se evidencia no contexto acima, empreendedorismo e competência empreendedora estão relacionados na compreensão de atributos geradores de respostas de valor à organização do consultório médico.

A seguir, são apresentados os modelos de relação médico-paciente, adotados no decorrer da história para tornar compreensível, de uma maneira objetiva e sucinta, o atendimento do consultório médico. A consulta médica é uma comunicação de mão dupla, já que ambos os negociadores (médico e paciente) buscam uma forma de influenciar o outro.

2.4 MODELOS DE RELAÇÃO MÉDICO-PACIENTE

Pode-se dizer que quatro foram os modelos de relação médico-paciente adotados desde o advento da medicina até os dias de hoje. O Professor Robert Veatch, do Instituto Kennedy de Ética da Universidade de Georgetown, EUA, propôs referida classificação no ano de 1972. Para ele os modelos podem ser classificados em sacerdotal, engenheiro, colegial e contratualista.

O modelo sacerdotal se baseia na tradição hipocrática e, por isso, é o mais tradicional. O médico assume uma postura paternalista e, escorado no princípio da beneficência, a decisão dele não leva em conta a opinião do paciente. A relação é de dominação por parte do médico e de submissão por parte do paciente. Por essa razão o processo de tomada de decisão é de baixo envolvimento.

O modelo engenheiro se opõe ao sacerdotal na medida em que todo o poder de decisão concentra-se no paciente. O médico torna-se apenas um repassador de informações e executor das decisões tomadas pelo paciente. A principal característica do modelo não é a dominação do paciente, mas sim a acomodação do médico, que vê o paciente como um mero cliente.

No modelo colegial, o poder de decisão é compartilhado. Há um alto envolvimento entre médico e paciente, pois não se caracteriza a autoridade do médico. A grande crítica deste modelo decorre da perda da finalidade da relação médico-paciente, já que ambos são considerados indivíduos iguais.

Por último, o modelo contratualista preserva a autoridade do médico como detentor de conhecimentos técnicos específicos e dá a ele a responsabilidade pela tomada de decisões. No entanto, o paciente participa ativamente de tal processo, exercendo seu poder de acordo com seus valores morais. Há uma efetiva troca de informações e a relação tem como base o compromisso estabelecido entre médico e paciente.

De todos os modelos analisados, entendemos que o modelo contratualista é o que mais favorece a relação médico-paciente. Isso porque ele preserva a autoridade do médico como detentor de conhecimentos técnicos específicos sem perder a necessária relação de confiança que deve ser estabelecida entre médico e paciente, que ocorre de uma troca de informações sobre as doenças, tratamentos e procedimentos médicos necessários para sua cura. Devemos construir relações que facilitem o acordo e que lhe dêem sustentabilidade no tempo. O modelo sacerdotal foi substituído pelo modelo contratual de relação médico-paciente. Nesse contexto, o direito do paciente de saber o diagnóstico, prognóstico, riscos e objetivos dos tratamentos propostos pelo médico antes de decidir livremente sobre os atos a serem praticados em seu organismo foi a principal conquista.

A seguir, tem-se uma síntese sobre o plano de gestão do consultório, a análise da abertura de uma nova empresa, o procedimento do registro da empresa, o planejamento estratégico, a elaboração e a construção do plano de negócio voltado para a operação da instituição, documentação exigida para abrir o consultório e seu financiamento. Finalmente, tem-se a explanação do marketing e de sua relação com a imagem institucional com o objetivo de contribuir para o planejamento de negócios.

2.5 PLANO DE GESTÃO DO CONSULTÓRIO

Possuir um consultório próprio é um desafio, em virtude das mudanças econômicas e da necessidade de oferecer produtos e serviços cada vez mais competitivos. O plano de negócios é um documento onde o empreendedor organizará todas as idéias que tem em mente em relação ao seu projeto. Analisará os fatores externos que poderão impactar seu sucesso, seja em termos de oportunidades, seja em termos de riscos. Alinhará as suas competências, direcionando seus esforços naquelas atividades ou conhecimentos que domina e que eventualmente será o seu grande diferencial. E estabelecerá os recursos necessários para iniciar e manter o seu projeto. Para um consultório já estabelecido o plano de negócios servirá para a análise de novos projetos. Proporcionará a visão do conjunto, de todas as etapas necessárias, com prazos e nomes dos responsáveis para que as ações aconteçam de maneira organizada e eficiente. Durante o planejamento o médico empreendedor irá analisar o panorama geral do mercado, suas tendências, a concorrência que irá enfrentar e ainda permitirá que ele simule vários cenários, desde os mais pessimistas, realistas até os mais otimistas.

Entre as medidas estabelecidas pela Anvisa, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, para a abertura de um consultório médico estão: média de 7,5m² para o espaço mínimo da sala de atendimento, de acordo com a especialização médica; a obrigatoriedade de ambientes de apoio, como sala de espera e banheiro; além de todos os requisitos de instalações hidrossanitárias, elétricas e de climatização.

2.5.1 ABRINDO UMA NOVA EMPRESA

O plano de negócios serve para verificar se a oportunidade identificada possui todas as características para transformar-se em um negócio ou se é apenas uma idéia, sem maiores conseqüências. Esta análise economizará tempo, esforço e dará um panorama realista da situação, evitando expectativas irreais, frustrações e especialmente prejuízos.

O contrato social é o documento que permitirá que a empresa seja registrada e que estabelecerá as normas de relacionamento entre os sócios e entre a sociedade e terceiros (credores, fornecedores, bancos), regendo a empresa desde o seu início. O ideal é que

solicite o auxílio de um profissional, preferencialmente um advogado, para a constituição deste contrato e para a definição jurídica e ramo de atividade que melhor enquadre a empresa, consultório ou clínica ao tipo de negócio que se pretende estabelecer.

2. 5. 2 REGISTRO DA EMPRESA

O registro é um procedimento que varia de acordo com a região e com o tipo de negócio a ser aberto. Alguns estados contam com uma estrutura que centraliza os órgãos responsáveis pelo registro, cadastramento e legalização das empresas. A recomendação é que conte com a assessoria de um contador e repasse toda esta atividade para ele. Lembrar de fazer uma pesquisa junto ao INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, com relação ao nome que escolheu para a empresa, com o objetivo de saber se já existe o registro por parte de outra entidade.

2. 5. 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O primeiro passo na elaboração do planejamento estratégico é a definição da identidade do negócio. Nessa etapa, a empresa define o papel que ela tem no mercado, na comunidade em que atua e com os parceiros com que se relaciona.

Aqui há o desenho da missão da organização, dos valores e da visão da instituição. Parece simples estabelecer esses conceitos, mas por serem as premissas que dirigirão os negócios, que permearão todas as ações da instituição e que definem o caráter básico da instituição, precisam ser definidas com critério e precisão. O importante dessa fase é que a organização consiga identificar aquilo que a define. Qual é a sua missão dentro do mercado em que atua, quais são os valores que ela defende e que podem ser encontrados naquilo que ela entrega e em qual lugar ela quer chegar, o que ela busca ser.

O passo seguinte para a definição do planejamento estratégico é analisar o contexto em que se atua. Nessa fase, acontece a análise do ambiente externo e do ambiente interno, identificando as forças e as fraquezas, as ameaças e as oportunidades referentes ao negócio. Na análise, a empresa precisa fazer uma auto-avaliação honesta, para ter a real dimensão de sua potencialidade e daquilo que precisa ser melhorado.

Na análise do ambiente externo, é importante levar em consideração aspectos políticos, sociais, econômicos e tecnológicos e como eles favorecem o desenvolvimento dos negócios. Internamente, o consultório precisa avaliar suas condições em termos financeiros, tecnológicos, de infra-estrutura, de recursos humanos, processos, carteira de clientes e de negócios. A avaliação precisa ter como referência o que o consultório pretende entregar como resultado. Esses dados servirão como direcionadores de estratégias. Na terceira fase do planejamento, quando é feito o desdobramento estratégico, cabe à organização traçar os objetivos, definir o posicionamento que quer ter no mercado, articular as iniciativas que irá tomar para poder alcançar esses objetivos, orientar processos, desenhar programas e ainda definir as ferramentas e as métricas que serão utilizadas para mensurar os resultados. Aqui as empresas definem quais são os desafios que querem enfrentar e em quais condições. Mas com base em dados e métricas, para que a conquista desses desafios seja viável e não gere frustração. Com resultados palpáveis, as empresas ganham força para continuar nesse processo.

Todas essas são etapas de preparação, que norteiam as ações e deixam claras as estratégias a serem seguidas pela empresa por um determinado período. Os planejamentos estratégicos normalmente são feitos em uma visão de médio e longo prazo, com perspectiva mínima de um ano. Neste cenário de constante transformação e competitividade, é importante rever esse planejamento com frequência, para que esteja sempre adequado às condições da organização e do mercado. Com análise periódica, pelo menos a cada quatro ou seis meses, em diferentes fases do desenvolvimento do negócio, e para diferentes orientações. Seja para obter o crescimento, seja para revitalizar a empresa já numa fase mais madura ou ainda para transformá-la nos períodos de crise. O importante é utilizar a revisão do planejamento estratégico para assim ter um mapa do caminho que se está seguindo e uma orientação para tomar as decisões adequadas sem perder a meta principal a ser atingida.

2. 5. 4 A ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Elaborando pessoalmente o seu plano de negócio, o médico tem a oportunidade de preparar um plano sob medida, baseado em informações que ele mesmo levantou e nas quais pode depositar mais confiança. Quanto mais o médico conhecer sobre o mercado e sobre o ramo que pretende atuar, mais bem-feito será seu plano.

Uma das prioridades da instituição, portanto, diz respeito à capacitação dos empresários e dos interessados em abrir sua empresa, investindo na elaboração de planejamento do negócio e no conhecimento direcionado às práticas gerenciais, para que estes possam criar e manter seus empreendimentos, participando efetivamente do desenvolvimento do País.

Ao final, o plano de negócio irá ajudar o médico a responder a seguinte pergunta: Vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?

Na elaboração do plano de negócios, o médico deve considerar a demanda do mercado, a projeção de vendas, a rentabilidade das especialidades e procedimentos, a viabilidade econômica para a realização de determinado projeto, a dimensão de escala para determinado serviço ou equipamento, a avaliação tecnológica, a capacidade financeira detectada e o mapeamento de opções para se conseguir recursos.

Os planos de negócios são voltados para a operação da instituição e normalmente estão atrelados à busca de recursos e investimentos. O importante é que, na elaboração do projeto, o médico empreendedor pense nos interesses de quem vai lê-lo e o que torna o negócio tão atraente. Transparência e objetividade são elementos que valorizam esses projetos.

2.5.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Normalmente um plano de negócios apresenta:

- 1- Capa – porta de entrada de seu plano, contendo data, endereço e nomes dos responsáveis pelo plano.
- 2- Sumário – é o índice do plano e onde colocará título, subtítulo e respectivas páginas do plano de negócios.
- 3- Sumário executivo – é uma síntese de todo o plano e tem como objetivo dar uma idéia ao leitor sobre o assunto em questão. É a parte mais importante do plano de negócios e deve responder às seguintes questões: O quê ou qual? Onde? Por quê? Quanto? Como? Quando?
- 4- Descrição da empresa – um breve histórico de como a empresa surgiu e a importância do seu projeto. Mostra a visão para os próximos 3 ou 5 anos, a qualificação e experiência dos profissionais envolvidos, os seus diferenciais e principais competências.

5- Descrição dos produtos e serviços – descrição de todos os benefícios que os clientes obterão ao adquirir os produtos ou serviços do consultório. As características podem ser colocadas em anexo.

6- Análise de mercado e concorrência – apresenta o mercado que pretende atingir, analisa o seu tamanho, avalia as características do segmento em que pretende atuar, analisa quem são os seus concorrentes, o perfil dos compradores, aponta quem são os fornecedores, etc.

7- Análise estratégica – detalhe claro do que será feito para um bom desempenho e chances de retorno para a empresa e a satisfação dos clientes e investidores. Esta análise deverá conter os 4 P's: produto, preço, ponto ou distribuição e promoção ou comunicação.

8- Plano financeiro – apresenta investimentos necessários, despesas com vendas e pessoal, gastos com marketing e análise da rentabilidade do negócio, etc.

9- Cronograma – deve conter as tarefas principais ou críticas, os prazos, responsáveis pela empresa e a seqüência em que as ações serão executadas.

Apresentar uma planilha com todos os meses do ano e as ações de cada mês de forma que nenhum mês fique sobrecarregado.

10- Conclusão – em um plano de negócios a conclusão é na verdade o detalhamento da oferta ou proposta que se está fazendo para os investidores ou superiores, onde deverão ser ressaltados os pontos mais atraentes e vantajosos do negócio.

11- Anexos – acrescentar os documentos que foram utilizados para fundamentar o plano de negócios. Devem ser colocados gráficos, diagramas, imagens, características técnicas do produto, etc.

2. 5. 6 A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um Para a abertura de um consultório, desde o seu registro até o início efetivo de sua operação, a projeção financeira deve ser compatível com o porte, a localização, necessidade de infraestrutura, número de pessoas envolvidas no processo (contadores, advogados), tempo entre o início e funcionamento efetivo, etc.

Para uma noção dos valores envolvidos, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE, São Paulo, 2007:

Uma área útil de 37m² e 5 pessoas, o capital inicial é de R\$ 101.000,00, com uma média de gastos mensais de R\$18.000,00;

Uma área útil de 70m² e 10 pessoas, o capital inicial é de R\$ 195.000,00, com uma média de gastos mensais de R\$39.000,00;

Uma área útil de 150m² e 20 pessoas, o capital inicial é de R\$ 377.000,00, com uma média de gastos mensais de R\$ 89.000,00.

2. 5. 7 DOCUMENTOS PARA ABRIR CONSULTÓRIO OU CLÍNICA

- Solicitação do Alvará de Localização junto à Secretaria Municipal da Fazenda;
- Aquisição do Termo de Assentamento Sanitário (para consultórios) ou Termo de Licença de Funcionamento Sanitário (para clínicas) junto à sede de Vigilância Municipal;
- Aprovação do projeto de arquitetura mediante fiscalização da Anvisa;
- Aprovação das condições higiênico-sanitárias mediante fiscalização da Anvisa;
- Pagamento da Taxa de Inspeção Sanitária (TIS) efetuada na sede da Vigilância Municipal.

2. 5. 8 ONDE BUSCAR FINANCIAMENTO

Caixa Econômica Federal - Caixa Hospitais

- Linha de crédito voltada para Santas Casas e Hospitais Filantrópicos.
- Limite: valor da prestação mensal é limitado a 30% do faturamento da instituição por meio do SUS.
- Prazo: 12, 24 ou 36 meses.
- Taxa de juros pré-fixada.

Banco do Brasil - Proger Urbano Empresarial

- Financiamento a projetos de investimento e investimento com capital de giro associado para micro e pequenas empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões.
- Limite de crédito de R\$ 400 mil.
- Prazo de até 72 meses
- Taxa de Juros de 5,15% ao ano.

Banco Real - Banco Real /BNDES

- O banco oferece linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico em categorias voltadas para hospitais filantrópicos, para expansão e modernização das instituições e para aquisição de equipamentos de fabricação nacional.
- Limite, taxa de juros e prazo dependem de cada modalidade e de cada projeto apresentado.
 - Capital de Giro Socioambiental
 - Linha de crédito para financiar projetos socioambientais.
 - Capital de giro parcelado.
 - Leasing Socioambiental:
- Linha de crédito voltada para o arrendamento mercantil de máquinas e equipamentos direcionados a projetos socioambientais.
- Capital de Giro – SUS:
- Linha de crédito, capital de giro parcelado, com garantia de recebíveis do Sistema Único de Saúde.

Cartão BNDES

- Cartão de acesso a financiamento de quaisquer itens disponíveis para compra no Portal Cartão BNDES, tais como máquinas e equipamentos. Voltado para micro, pequenas e médias empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 60 milhões.
- Limite de crédito de até R\$ 250 mil.

- Prazos de 12, 18, 24 ou 36 meses.
- Taxa de juros é definida pelo BNDES e atualmente é de 1,15% a.m. (sujeito a alteração).

Aymoré Financiamentos - Crédito Direto ao Consumidor

- Financiamento voltado para aquisição de máquinas e equipamentos
- Sem limite de financiamento
- Prazo de até 60 meses
- Taxa de juros a partir de 1,52%.

2.6 MARKETING

Há médicos que preferem fazer o atendimento a partir de consultas particulares e outro que optam pelos convênios. Os convênios devem cobrir os gastos com as despesas fixas do consultório. A infra-estrutura do consultório é a estrutura material que o profissional vai utilizar para atender as necessidades de seus clientes. Esta deverá estar de acordo com o tipo de cliente que pretende atender, seu nível de exigência, condição sócio-econômica, necessidades e expectativas. Na prática, se o médico pretende se relacionar com clientes de classe alta deverá instalar o seu consultório em bairro frequentados por esse público. Se a preferência for de pessoas de classe média, não há necessidade de procurar regiões nobres da cidade. O centro da cidade ou um bairro comercial são opções interessantes.

O plano de marketing também envolve o local e o ambiente do consultório; recepção, organização e documentação; exames e procedimentos; atendimento; controle de dados; e também um site para possibilitar ao cliente a opção de buscar informações gerais sobre o consultório e sobre a área técnica do profissional médico.

Telefonistas e recepcionistas precisam ser treinadas. Elas são as interfaces entre o profissional e seus clientes.

O visual do consultório deve estar em sintonia com a padronização e a logomarca definida pelo profissional. As principais formas de promover um consultório são: cartão de visita, folder, anúncio em catálogo telefônico, site, anúncios em jornais e outras mídias.

O folder precisa conter, além de todos os serviços prestados pelo consultório, a logomarca, o slogan do consultório e a descrição da forma de relacionamento do profissional com seus clientes, deixando implícito no visual e no texto do folder o perfil de cliente que o consultório propõe atender.

O site é uma forma de promoção e divulgação de marketing de um consultório médico que pode servir de interface entre o consultório e o cliente, além de também poder oferecer serviços adicionais como um espaço para prestar serviços, informações, novidades, artigos e tirar dúvidas.

A lista de fatores que pode afetar a credibilidade e a imagem do profissional inclui o atendimento prestado pela linha de frente (recepção do consultório), o atendimento telefônico, o ambiente físico e sua decoração, o tempo de espera e a relação médico-paciente.

Analisar fora da empresa:

Fornecedores – quais serão os lançamentos e evoluções para os próximos anos, produtos e serviços que serão descontinuados.

Distribuidores – quem são os distribuidores mais bem sucedidos e quem são os mais adequados para minha empresa? Como posso tirar o máximo proveito deste canal de vendas?

Concorrentes – quais serão a estratégia, o plano e o ataque deles? Como se defender?

Clientes – estes são as razões da existência da empresa. O que os clientes vão querer consumir no futuro? De que maneira eles vão querer comprar? De que forma as tendências de mercado, sejam econômicas, socioculturais, políticas ou tecnológicas, impactarão no comportamento de compra dos clientes?

Analisar dentro da empresa:

Tendo uma visão do que pode acontecer com o mercado é hora de saber se a empresa está pronta para atender às novas demandas do mercado. Será que terá que desenvolver novos produtos, alterar preços, criar um novo canal de vendas e distribuição? Como fará para divulgar seus produtos, serviços e os casos de sucesso da sua empresa? Em resumo, como vender mais?

A análise de mercado é o grande norteador do planejamento de marketing, consumindo tempo e dedicação necessários. Algumas dicas sobre o mercado podem ser conseguidas pela internet, através de sites que tenham estatísticas, análises setoriais e até mesmo tendências de mercado; ou ainda com contratação de pesquisas que podem se transformar em uma lista de prospecção de novos clientes.

Também poderá fazer um café-da-manhã com um “focus group” (clientes, fornecedores ou distribuidores) e incentivá-los a falar sobre suas necessidades de produtos e serviços, as tendências de mercado, e até mesmo, sobre como eles enxergam o consultório médico hoje e no futuro e como enxergam sua concorrência. Congressos, feiras e eventos específicos podem ser ótimos canais para ver e ouvir o que as pessoas pensam sobre o setor, além de favorecer novos relacionamentos ou estreitar os já existentes.

2. 6. 1 IMAGEM INSTITUCIONAL

Hoje os clientes têm uma grande preocupação em comprar produtos e serviços de empresas sólidas e confiáveis. Isto quer dizer que, além de ter produtos de excelente qualidade e preço justo, o médico deverá mostrar para o seu cliente que sua empresa está alinhada com o mercado e as tendências, e que tem total condição de continuar operando por vários anos. Os clientes não querem arriscar e comprar de empresas que poderão fechar suas portas e deixá-los desamparados. Ética, governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade também são temas valorizados pelos clientes e seria importante a empresa estar preparada para mostrar que preza, respeita e implementa estes conceitos.

Exemplo de slogan de um Consultório de Clínica Médica:

“Promover a melhoria da qualidade de vida e satisfação das pessoas, praticando a melhor medicina, por meio de uma organização de saúde auto-sustentável”.

2. 6. 2 PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS PELOS MÉDICOS, SEGUNDO FISCALIZAÇÃO DA ANVISA

- Inobservância quanto ao descarte de artigos de uso único (seringas, luvas, etc);
- Inadequação nos processos de desinfecção e esterilização de materiais e equipamentos;
- Incompatibilidade da estrutura física em relação à atividade realizada (por exemplo: nos locais onde há exames de raios-X, as paredes precisam ser chumbadas);
- Não comprovação de atendimento ou procedimento no local determinado;
- Procedimentos inadequados à especialidade do profissional;
- Utilização de instrumentais não esterilizados e em desacordo com as especificações corretas.

2. 6. 3 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING (SIM)

É um conjunto de procedimentos e de fontes utilizado para obter informações quantitativas e qualitativas de maneira periódica sobre eventos no mercado. O mercado está em constante evolução. A empresa deve ter processos de monitoramento das mudanças, ter disciplina, fazer análise de oportunidades e ameaças e do impacto das mudanças no planejamento de sua empresa. Eventos e informações que deverão ser monitoradas: registros internos (pedidos, vendas, custos, níveis de estoque, etc); pesquisa de marketing (para conhecer novos nichos de mercado e aprofundar conhecimento em mercados já trabalhados); sistema de apoio a decisões de marketing (para simulações de cenários); e inteligência de marketing (para obter informações periódicas sobre movimentos no ambiente de marketing – clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes).

2. 6. 4 INTERNET

A Internet permite qualquer tipo de informação. Apesar de o Conselho Regional de Medicina possuir legislação específica regulamentando a publicidade, o controle não é eficaz, existindo divulgação de técnicas não reconhecidas, procedimentos sem comprovação científica, omissão de efeitos colaterais, etc. A desconfiança do consumidor se espalha rapidamente. Uma pesquisa americana demonstrou que apenas 28% dos consumidores acham que as empresas farmacêuticas são muito ou pouco dignas de confiança. Como um paciente leigo pode ter segurança e saber a confiabilidade das informações expostas em anúncios, websites, newsletter, outdoors?

A prática tem demonstrado que anúncios não conscientizam, não criam valores e não informam por isto consumidores procuram ouvir amigos e parentes quando precisam de informações sobre hotéis, hospitais ou alugueis de carros. Cerca de 70 % dos americanos confiam no conselho dos outros ao escolher um novo médico. Mesmo sabendo que essas pessoas raramente possuem qualificação para julgar a competência profissional, o cidadão se sente mais seguro e confiante sabendo que a maioria dos pacientes de um médico o considera competente. Preferem acreditar em amigos à propaganda.

A tecnologia é benéfica e pode ser um facilitador, mas em se tratando de saúde, o fator humano ainda é o diferencial. Websites, e-mails ou newsletters servem de apoio, mas devem estar amparados em conhecimento, experiência, responsabilidade e informações claras e precisas. Um fator tem sido deixado de lado na internet: a ética.

A tarefa de realizar a gestão de um consultório ou clínica médica exige que se conheça bem o plano de gestão do consultório, com sua parte burocrática, além do planejamento de marketing. Para uma perfeita projeção de um empreendimento é imprescindível conhecer os clientes que se quer ter, suas necessidades e as oportunidades de negócio percebidas. No cenário da saúde, a qualidade é considerada uma das vantagens competitivas quando implementada como estratégia. O processo de administração estratégica inicia-se quando uma empresa define sua missão e, em sua visão de futuro, deve constar a melhoria da qualidade da assistência prestada. Os conhecimentos em gestão são fundamentais para quem pretende atuar na área da saúde. A situação é a mesma tanto nas grandes clínicas ou no caso de quem tem o desafio de gerenciar sozinho um consultório médico.

A seguir tem-se a apresentação dos objetivos da pesquisa realizada com médicos de consultório empreendedores na cidade de Belo Horizonte.

3 OBJETIVOS

Analisar tendências de trajetórias de empreendedores médicos que conseguiram montar consultório; saber quais fatores exercem influência na implementação do consultório médico; saber como os médicos vêm a carreira profissional; analisar a satisfação do médico de consultório empreendedor. O ensino da gestão na graduação médica tem sido tema de vários debates pela Associação Médica de Minas Gerais (AMMG).

O presidente da Sociedade Mineira de Médicos Gestores (SOMIMG), departamento científico da AMMG, José Américo Bahia Filho relata que vem se reunindo com faculdades de medicina do estado e acadêmicos. A discussão é de que a área da saúde está se tornando cada vez mais complexa, a tecnologia prestando um grande serviço, mas aumentando exageradamente os custos. O médico deve saber gerenciar o seu consultório como empresa e ter maior visão do custo/benefício, até para prescrever um tratamento (quanto custa, se o paciente tem condições de comprar). O médico também precisa de ferramentas de gestão, marketing, administração, análise financeira, qualidade, recursos humanos para obter melhor rendimento em seu consultório.

4 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada foi exploratória e descritiva, para médicos de todos os níveis e setores diversos, público e/ou privado, escolhidos aleatoriamente, na cidade de Belo Horizonte, em janeiro de 2010. Foi feito um questionário semi-aberto sobre empreendedorismo e negociação do consultório, como estratégia de análise de uma situação real, para extrair da experiência deste grupo de médicos, a percepção de planejamento de carreira autônoma existente.

A pesquisa foi realizada basicamente em quatro partes – o perfil do entrevistado, a avaliação que faz da profissão, o mercado de trabalho do empreendedor médico de consultório e o nível de conhecimento do empreendedorismo deste entrevistado. As variáveis demográficas individuais foram sexo e idade (categorizada em: até 29 anos, 30 a 54 anos e 55 anos ou mais). As variáveis socioeconômicas foram tempo de estudo incluindo o curso superior, existência de especialização, existência de pós-graduação, renda pessoal total (categorizada em: até 15 mil reais, de 15 a 30 mil reais e mais de 30 mil reais), se tinha ou não mais de uma ocupação, outro tipo de atividade e existência de emprego público (federal, estadual e municipal). As variáveis únicas, sim ou não, sobre pesquisa de marketing no consultório médico (importância da pesquisa de satisfação do cliente; os clientes querem o valor do serviço e, não, preços baixos; existência de feed back; existência de levantamentos estatísticos na empresa). As variáveis únicas, sim ou não, para questões sobre a construção do consultório (existência de plano de negócios; existência de orientação jurídica; existência de suporte administrativo). As variáveis direcionadas sobre o tipo de investimento inicial (crédito bancário, capital de família, capital próprio e capital próprio/sócio). As variáveis direcionadas sobre o tipo de influência recebida (colegas, observação dos outros, capacitação formal, participação em associações/organizações profissionais, familiares e internet). As variáveis direcionadas (podendo ter mais de uma alternativa) sobre a maior recompensa em trabalhar em consultório e sobre a percepção individual de empreendedor. As variáveis em Escala Likert de 7 pontos sobre percepção de negócio. Nas questões abertas foi solicitada a descrição das maiores habilidades em relação ao negócio do consultório médico; habilidades em que precisa trabalhar ou melhorar e descrição com uma palavra ou uma expressão do que é o seu trabalho.

A pesquisa foi feita pessoalmente no local de trabalho do entrevistado, após marcação prévia com 30 médicos, sendo que 3 destes se recusaram a preencher o questionário.

5 RESULTADOS

A pesquisa com 27 médicos escolhidos aleatoriamente na cidade de Belo Horizonte apresenta informações sobre ocupação, formas de vinculação ao mercado de trabalho, renda pessoal e outros dados sociais. Também apresenta uma análise de conhecimento sobre marketing, a percepção do entrevistado sobre empreendedorismo, a existência de habilidades em relação ao negócio, habilidades que precisa trabalhar ou melhorar e uma descrição com uma palavra ou uma expressão do que é o seu trabalho.

Tabela 2. Composição da amostra por gênero

sexo	n	%
masculino	12	44,4
feminino	15	55,5
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 mostra, em relação ao sexo, maior presença de mulheres médicas (55,5%), o que confirma uma tendência de aumento da proporção feminina na população de médicos, já assinalada pelo Conselho Federal de Medicina.

Tabela 3. Composição da amostra por idade

Idade	n	%
até 29 anos	5	18,5
30 a 54 anos	19	70,3
mais de 55 anos	3	11,1
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 mostra a idade prevalente de 30 a 54 anos em 70,3% dos entrevistados, lembrando que foram escolhidos aleatoriamente para a entrevista.

Tabela 4. Composição da amostra

Pós-graduação	n	%
não	9	33,3
sim	18	66,6
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

A pós-graduação, mostrada na Tabela 4, foi de 66,6% (18 entrevistados) com especializações na área de medicina como cirurgia plástica, cirurgia de trauma, cirurgia torácica, cirurgia vascular, dermatologia, oftalmologia, adolescência e medicina do trabalho. Demonstrando tendências do médico de consultório ter mais especializações pode ser verificada na Tabela 5.

Tabela 5. Composição da amostra por tipo de especialização

	n	%
Cardiologia	1	3,7
Cirurgia geral	5	18,5
Cirurgia plástica	3	11,1
Cirurgia vascular	1	3,7
Clínica geral	5	18,5
Dermatologia	1	3,7
Generalista	1	3,7
Geriatria	1	3,7
Oftalmologia	2	7,4
Ortopedia	1	3,7
Pediatria	6	22,2
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6. Composição da amostra por Tempo de estudo incluindo o Curso superior e especializações

	n	%
6 a 8 anos	2	7,4
9 a 12 anos	11	40,7
Mais de 12 anos	12	51,8

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 mostra o tempo de estudo de mais de 12 anos (contando 6 anos de faculdade e especializações) de 51,85% (14 entrevistados); com estudo de 9 a 12 anos de 40,74% (11 entrevistados) e de 6 a 8 anos de 7,4% (2 entrevistados).

Tabela 7. Composição da amostra por Renda Pessoal Total

	n	%
Até 15 mil	17	62,9
15 a 30 mil	9	33,3
Mais de 30 mil	1	3,7
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 7 mostra a renda pessoal total de até 15 mil reais em 62,9%, de 15 a 30 mil reais em 33,3% e mais de 30 mil reais em 3,7% dos médicos. Os dados sobre os rendimentos medianos dos médicos entrevistados sugerem que os profissionais com mais de um emprego, especialmente aqueles que mesclam a condição de empregado com a de empregador ou conta própria, possuem rendimentos mais elevados do que aqueles que declararam um único emprego. Comparando as rendas medianas dos médicos entrevistados, da Tabela 6, com mais de 12 anos de estudo (contando 6 anos de faculdade e especializações) com a Tabela 7 de renda pessoal, observa-se que os médicos, ainda que considerando apenas seu trabalho único ou principal, situaram-se em patamares bem mais elevados de renda, especialmente para aqueles com mais de um vínculo empregatício.

Tabela 8. Composição da amostra por existência de outra atividade

	n	%
Não	20	74
Sim	7	25,9
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 8, 74% dos entrevistados declararam não terem outra atividade e 25,9% declararam ter outra atividade, sendo um médico veterinário e seis professores.

Tabela 9. Composição da amostra por Existência de Emprego Público especificada

Tem emprego público	n	%
Municipal	10	37
Estadual	4	14,8
Federal	0	0
Não tem	13	48,1
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 9 pode-se verificar a presença de emprego público municipal em 37% dos entrevistados, emprego público estadual em 14,8%, emprego público federal em 0% e 48,1% dos entrevistados não têm emprego público. Esta proporção, com deslocamento dos vínculos federal e estadual para o municipal, também pode ser verificada nas pesquisas do Conselho Federal de Medicina, principalmente após a implementação do Sistema Único de Saúde em 1988.

Tabela 10. Caracterização direcionada sobre a maior recompensa em trabalhar em consultório

	n	%
Flexibilidade de horário	10	37,0
Ser dono/maior autonomia	8	29,6
Ter a própria clientela	5	18,5
Ambiente de trabalho	4	14,8
Independência	3	11,1
Realização pessoal	2	7,4
Relação Médico-paciente	1	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 mostra a preocupação do médico de consultório com tempo e horário em 37% que se sentem recompensados em trabalhar em consultório ou clínica privada. Ser dono e ter maior autonomia em 29,6% deles. Ter a própria clientela em 18,5%. Maior recompensa em trabalhar em consultório é o ambiente de trabalho em 14,8%. Independência em 11,1%. Realização pessoal em 7,4% e relação médico-paciente em 3,7%.

Tabela 11. Caracterização direcionada sobre o conceito de um empreendedor

	n	%
Hábil administrador e pouco sociável	1	3,7
Aquele que gosta de usar habilidades verbais para a persuasão e controle de pessoas	0	0
Líder, deseja exercer o poder e ter status	2	7,4
Inovador, tem facilidade para identificar oportunidades	25	92,5

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 11 da pesquisa mostra, na percepção do médico entrevistado, que um empreendedor é inovador (92,5%), líder (7,4%), hábil administrador (3,7%) e aquele que gosta de usar habilidades verbais para a persuasão e controle de pessoas (0%).

Tabela 12. Caracterização única sobre Marketing

A pesquisa de satisfação do cliente é importante.		n	%
	Não	2	7,4
	Sim	25	92,5
Os clientes querem o valor do serviço e, não, preços baixos.		n	%
	Não	6	22,2
	Sim	21	77,7
Dou feed back para meus clientes		n	%
	Não	7	25,9
	Sim	20	74,0
Faço levantamentos estatísticos na minha empresa.		n	%
	Não	17	62,9
	Sim	10	37,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 12 mostra o conhecimento de marketing dos entrevistados. A pesquisa de satisfação do cliente é importante foi positiva para 92,5% dos médicos de consultório entrevistados e negativa para 7,4% deles. Os clientes querem o valor do serviço e, não, preços baixos houve concordância de 77,7% e discordância de apenas 22,2% dos entrevistados. Na questão de dar feed back para os clientes foi positiva em 74% e negativa em 25,9%. Questionados se fazem levantamentos estatísticos na empresa, responderam que não em 62,9% e sim em apenas 37% dos médicos empreendedores.

O consultório é uma empresa e o médico em geral conhece pouco sobre marketing e até mesmo sobre o que uma empresa que trabalha com resultados necessita. Se o empreendedor não faz levantamentos estatísticos na sua empresa, ele não tem condições de saber se está na hora de mudar a estratégia.

Tabela 13. Caracterização direcionada sobre maiores habilidades em relação ao negócio

Maiores habilidades em relação ao negócio:	n	%
Dedicação	4	14,8
Relacionamento médico-paciente	5	18,5
Flexibilidade	1	3,7
Empatia	1	3,7
Perseverança	4	14,8
Relação interpessoal	1	3,7
Amor pelo que faz	1	3,7
Não sabe	1	3,7
Não respondeu	10	37,0

Fonte: Dados da pesquisa

As citações sobre as maiores habilidades em relação ao negócio, demonstradas na Tabela 13, foram variadas como: “perseverança e dedicação”, “relacionamento médico-paciente”, “diálogo”, “amor pelo que faz” e “empatia”. Sobre as citações que precisa trabalhar e melhorar foram: “administrativas”, “tempo”, “propaganda e marketing pessoal”.

Tabela 14. Caracterização direcionada sobre investimento inicial

	n	%
Crédito bancário.	0	0
Capital de família.	9	33,3
Capital próprio.	17	62,9
Capital próprio e do sócio.	3	11,1

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 14, o investimento inicial do consultório médico foi de capital próprio 62,9, capital de família 33,3%, capital próprio e de sócio 11,1% e de crédito bancário de 0%.

Tabela 15. Composição conceitual direcionada sobre os empreendedores

	n	%
São visionários.	7	25,9
Sabem tomar decisões.	15	55,5
São determinados e dinâmicos.	12	44,4
Sabem planejar.	13	48,1
São bem relacionados.	3	11,1
Criam valor para a sociedade.	9	33,3
Ficam ricos.	2	7,4

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 15, com mais de uma resposta, mostra que os médicos entrevistados vêem o empreendedor como aquele que sabe tomar decisões (55,5%), sabe planejar (48,1%), são determinados e dinâmicos (44,4%), criam valor para a sociedade (33,3%), visionários (25,9%), são bem relacionados (11,1%) e ficam ricos (7,4%). Na prática, o planejamento não recebe atenção devida. Como é possível planejar em um ambiente em que as coisas parecem mudar a cada minuto? Em negociação num consultório, tem impacto bastante significativo em termos de resultados.

Tabela 16. Caracterização direcionada sobre a influência no consultório médico

	n	%
Colegas	5	18,5
Observação dos outros	10	37
Capacitação formal	9	33,3
Participação em associações/organizações profissionais	2	7,4
Familiares	5	18,5
Internet	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

A influência mais decisiva ao decidir abrir um consultório médico foi de 37% de observação dos outros, 33,3% de capacitação formal, 18,5% de colegas, 18,5% de familiares e 7,4% de participação em associações e/ou organizações profissionais, mostrada pela Tabela 16.

Tabela 17. Composição da amostra por existência de Suporte Administrativo

	n	%
Não	21	77,7
Sim	6	22,2
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 17 mostra a existência de suporte administrativo na criação do consultório foi positiva em 22,2% dos médicos entrevistados, que salientaram ter administrador dentro da família, contador, ter procurado firma especializada em negócios e/ou SEBRAE; e negativa em 77,7% deles.

Tabela 18. Composição da amostra por existência de Plano de Negócios

	n	%
Não	16	59,2
Sim	11	40,7

Fonte: Dados da pesquisa

A presença de plano de negócios, demonstrada na Tabela 18, foi negativa em 59,2% dos médicos que montaram consultório e positiva em 40,7%.

Tabela 19. Composição da amostra por existência de Orientação Jurídica

	n	%
Não	20	74
Sim	7	25,9
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 19 mostra que a orientação jurídica no planejamento do consultório foi negativa em 74% e positiva em apenas 25,9%.

Tabela 20. Composição da amostra por conceituação de negócio

	concordo totalmente				discordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
O médico vê o consultório como negócio.	4	3	7	5	3	3	2
O médico deve ter formação administrativa na graduação básica.	11	6	2	6	5	0	0
Uma política de preços voltada para o lucro é essencial para o sucesso do negócio.	11	4	2	9	1	0	0
O gasto com propaganda, no mercado atual, deve ser maior.	7	7	4	5	3	1	1
É difícil descobrir a que os clientes dão valor.	3	1	2	6	4	5	6

Fonte: Dados da pesquisa em escala de Likert de 7 pontos

A Tabela 20, com sequências numerais de 1 a 7, sendo de ordem crescente para concordo totalmente para discordo totalmente, que a afirmativa de o médico vê o consultório médico como negócio teve maior concordância entre os entrevistados e do médico ter formação administrativa teve concordância de 40,7% dos entrevistados.

Em relação ao marketing, com uma política voltada para o lucro ser essencial para o sucesso do negócio, 40,7% dos médicos concordou totalmente e 33,3% foram neutros. O gasto com propaganda, no mercado atual, deve ser maior foi aprovado por 51,8% dos médicos entrevistados. A afirmativa de que é difícil descobrir a que os clientes dão valor foi discordada totalmente em 22,2% e neutra em 22,2%.

A questão descritiva do que “é o seu trabalho” constou de palavras variadas como: “dedicação”, “realização”, “satisfação”, “sacerdócio”, “amor”, “cuidado” e “doação”.

Sobre o maior problema que enfrenta atualmente em relação ao seu trabalho houve citações como: estresse, falta de tempo, desvalorização do serviço médico, falta de planejamento, e desonestidade de colegas e instituições. A maior recompensa em trabalhar em consultório foi de citações de flexibilidade de horário, não trabalhar final de semana, autonomia, independência e tempo disponível para diálogo e orientações com os pacientes. A questão sobre a visão do médico de consultório o vê como negócio foi relativamente positiva em 25,9% e neutra em 14,8%.

A questão aberta para descrever com uma palavra ou uma expressão “o que é o seu trabalho” teve respostas como dedicação, satisfação, realização, gratificação, sacerdócio, amor, cuidado, “uma doação de espírito” e outras como dinâmico, dever, obrigação, importante, cansativo. Demonstrando a influência de Hipócrates na profissão e também o stress desencadeado pelos vários serviços assumidos, com carga de trabalho maior. A pergunta sobre “qual é o maior problema que você enfrenta hoje em relação ao seu trabalho” teve respostas de estresse (25,9%), tempo e excesso de trabalho (29,6%), remuneração (11,1%), além de citações como falta de recursos, falta de planejamento, logística e ética, desvalorização do serviço médico e desonestidade dos colegas e instituições. De acordo com pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Medicina, em 2004, 55,2% dos médicos entrevistados em Minas Gerais, acumulam 2 ou 3 empregos. Cumprir os horários é o segundo desafio, já que as diversas atribuições da vida moderna nem sempre cooperam. Uma vez no segundo trabalho e já atrasado, é preciso recuperar parte do tempo. Com a sala de espera lotada, a consulta fica mais rápida. O médico tem aí outro desafio, que é conciliar o bom atendimento com agilidade, o que é praticamente impossível. Do profissional liberal que já foi um dia, o médico hoje é um trabalhador como outro qualquer, submetido à burocracia do Sistema Único de Saúde e das seguradoras privadas. Isso também é causa de estresse para a maioria deles. Com tudo isso, a satisfação dos profissionais tem sido aniquilada juntamente com o prazer do trabalho. O mal-estar torna-se crônico e compromete a vida do indivíduo social, psíquica e biologicamente.

Em relação às habilidades que o entrevistador médico empreendedor precisa trabalhar e melhorar: saber cobrar, mais tempo para reciclagem, habilidade para administrar a empresa e o tempo, organização, propaganda do negócio, planejamento e marketing pessoal. Não responderam à pergunta 22,2% dos entrevistados.

6 CONCLUSÕES

O ser humano tem o privilégio especial de poder ir além das teorias e fazer as suas próprias regras. Portanto os consultórios médicos nunca estarão sujeitos a leis precisas e teorias rígidas. O médico de hoje precisa se preocupar com a gestão de sua carreira, seja ao administrar a vida profissional, gerenciar seu consultório, uma clínica médica ou mesmo relacionar-se de maneira adequada com os planos de saúde. Isso exige dos médicos uma atitude com foco cada vez mais empreendedor.

A ênfase no médico de consultório é uma preocupação geral. Os especialistas acreditam que a mentalidade do médico tende a mudar com toda a nova ordem de serviços e demandas que surgem na área. A mudança de foco, que antes priorizava os conhecimentos técnicos da especialidade médica e agora faz uma mescla com informações gerenciais, é vista como o novo desafio a ser enfrentado pelos profissionais brasileiros, garantindo que o médico que constrói um consultório o veja com negócio.

O perfil do médico de consultório empreendedor atualmente é o de um médico mais centrado na realidade do país, com mais certeza de um mundo de trabalho real, sem fantasias de que será um bem sucedido profissional liberal, sem ter que se preocupar em trabalhar no setor público. Ser um bom profissional, capaz de responder adequadamente ao que a população necessita. Além disso, entender que mesmo diante de tanta tecnologia, o trabalho médico continua sendo insubstituível na relação com o paciente. Superar a sedução da tecnologia e a imposição da burocracia do processo é um desafio com riscos e recompensas que se coloca hoje para a categoria. O consultório é uma empresa e o médico em geral conhece pouco sobre marketing, aspectos jurídicos e tributários e até mesmo como montar um plano de negócios. Ou seja, ele sabe pouco sobre o que uma empresa que trabalha com resultados necessita.

Muitos profissionais não acreditam nas técnicas de gestão, nunca se preocuparam com as ferramentas administrativas e gerenciais para alavancar suas carreiras.

Outro fenômeno visível na pesquisa é o aumento da participação de mulheres na população de médicos. Segundo a conselheira Cacilda Pedrosa de Oliveira do Conselho Federal de Medicina a mulher tem ocupado cada vez mais espaço em quase todas as profissões, especialmente a partir do início da segunda metade do século XX. Isso se deve às mudanças sociais, à autonomia conquistada pela mulher no século passado. No caso da medicina no Brasil, o crescimento do número de mulheres deve ser mais intenso até que se alcance certa paridade entre os gêneros, cita a conselheira.

Ser empreendedor não significa abrir um negócio, mas tornar-se competitivo, ter condições para desenvolver um potencial de aprendizado e criatividade, junto com a capacidade de programar em velocidade maior que o ritmo de mudanças no mercado. O empreendedor deve ver sua idéia com distanciamento emocional, de modo a fazer uma análise detalhada dela. Retificando-a para aumentar suas chances de sucesso.

Em um mercado aviltado, é importante que o médico tenha uma formação que ultrapasse os conhecimentos da sua área.

Até muito recentemente, as faculdades de medicina não incluíam a matéria de administração em sua grade curricular. Para o professor Schiavetto, o profissional da área médica pode se beneficiar muito ao incluir noções de administração em sua formação. O conhecimento em administração abre várias portas. É preciso ter noção de finanças, de como montar um plano de negócios ou de marketing. Nenhum médico deseja ter um consultório pequeno para sempre, todos querem que seu negócio cresça no decorrer dos anos e vire uma grande empresa no futuro. O médico não vai conseguir administrar tudo, mas poderá assumir um papel decisório nos negócios, ou seja, ditar os rumos de seu próprio destino e não ao contrário.

A idéia da formação complementar em administração e a busca pela melhoria no gerenciamento não vão fazer do médico um administrador, mas farão com que ele saiba o que é e o que não é importante para a sua empresa. Na prática médica, especificamente, esse conhecimento terá um valor especial, já que o investimento financeiro exigido, mesmo para quem está montando um pequeno consultório, é bastante alto. A medicina é uma área de atuação que requer um constante investimento de capital, isto exige um mínimo de

racionalidade administrativa para garantir a rentabilidade do investimento, alerta o Prof. Fernando Schiavetto.

Em geral, a comunidade médica tem dificuldade em compreender que um consultório ou uma clínica é um negócio. Diferente dos outros, com necessidades especiais, com necessidades importantes e conceitos éticos, mas ainda sim um negócio.

Administrar não significa apenas decidir qual é o software mais adequado para determinado trabalho ou o que é melhor em telefonia. Inclui cuidar da postura da secretária, da limpeza do consultório.

Os processos do dia-a-dia representam uma pequena parte do que vem a ser a administração. A gestão implica em conceitos que envolvem, dentre outros, a qualidade centrada no cliente, o foco nos resultados, o comprometimento, a visão de futuro, a valorização das pessoas e a responsabilidade social, destaca Alênio Calil Mathias, membro do conselho diretivo do ICS.

O marketing vem se constituindo num diferencial obrigatório, em função da alta competitividade entre os muitos profissionais de cada área do conhecimento, ao mesmo tempo em que não é ensinado nos cursos de graduação.

As ferramentas de marketing devem ser utilizadas aos que ambicionam desenvolver e alavancar suas carreiras, em busca do merecido sucesso. Segundo o Prof. Mathias, é crescente a procura dos profissionais de saúde por ferramentas de gestão que os tornem mais competitivos. É necessário descobrir o que realmente os clientes querem. O médico que deseja implementar ações de marketing precisa de informações sobre o desenvolvimento do ambiente onde vai atuar. Coletar e armazenar informações sobre a especialidade profissional, o consultório, os pacientes que já possui ou os que deseja ter é fundamental. A idéia de marketing médico deve ser desenvolvida, adaptando os conceitos gerais de marketing de serviços à realidade médica, no sentido de buscar, com eficácia, melhor qualidade do serviço prestado aos clientes. Frequentemente pode-se constatar que há resistência a planejar, a trabalhar mais refinadamente a forma de se tomar decisões, como também há grandes deficiências em termos de conhecimentos, habilidades e capacitação para planejar e decidir. Como áreas básicas que afetam tudo que uma pessoa

faz, as habilidades para planejar e decidir eficazmente deveriam ser desenvolvidas desde os cursos elementares, e não só dentro de uma profissão que faz do planejamento e da decisão suas principais matérias primas. Planejamento e decisão não são áreas mais afins com administração. São áreas básicas, portanto, presentes e relevantes em praticamente todos os campos da atividade humana.

Em tempos difíceis, como o que se vive, com a economia globalizada, quem desenvolver um bom sistema de controle financeiro-econômico terá vantagem sobre seu concorrente. Assim, é necessário conhecer profundamente o seu negócio e administrá-lo profissionalmente.

Em setembro de 2009 “O ensino da Gestão na Graduação Médica” foi tema de simpósio pela Sociedade Mineira de Médicos Gestores (SOMIMG), departamento científico da Associação Mineira de Minas Gerais (AMMG). Desde então, reuniões, estudos e debates vêm sendo feitos para facilitar a inclusão do tema no ensino.

Atualmente a complexidade do trabalho médico pede uma nova reestruturação do consultório, com controle de custos e novas necessidades de negociação com as partes envolvidas.

7 REFERÊNCIAS

- Bulgacov, Sérgio. Administração Estratégica: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2007;
- CEAG/MG. Programa microempresa. Belo Horizonte: CEAG, 1987;
- Cenni, Marcelo. Montando uma empresa: dicas para obter sucesso. (Coleção Pequena Empresa, v.1) Belo Horizonte: Autêntica, 1998;
- Chiavenato, Idalberto. Empreendedorismo - dando asas ao espírito empreendedor. Editora Saraiva, São Paulo, 2004;
- Chiavenato, Idalberto. Vamos abrir um negócio? São Paulo: Makron Books, 1995;
- Como administrar uma pequena empresa: manual metodológico. Belo Horizonte: SEBRAE/MG;
- Conselho Federal de Medicina. A Medicina e os Atos Médicos. Brasília: cfm@cfm.org.br, 2003;
- Conselho Federal de Medicina. O Médico e o seu trabalho: aspectos metodológicos e resultados do Brasil. Brasília, 2004. Disponível em http://www.portalmedico.org.br/include/biblioteca_virtual/medico_e_seu_trabalho/trabalho.pdf;
- Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo. O trabalho médico no estado de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.cremesp.org.br/library/modulos/centro_de_dados/arquivos/mercado_d_e_trabalho.pdf;
- Costa, Sérgio Ibiapina Ferreira e Pessini, Leo. Ética e Medicina no limiar de um novo tempo: alguns desafios emergentes. In *Ética na virada do milênio: busca do sentido da vida*. São Paulo: Editora Atlas, 1991;
- De Fellipe Júnior, Bernardo. Pesquisa: o que é e para que serve. Brasília: SEBRAE (Série Marketing para a Pequena Empresa, 6);
- Degen, Ronald. O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989;

- Dolabela, Fernando. O segredo de Luísa – Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999;
- Dolabela, Fernando. Oficina do Empreendedor – A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997;
- Dornelas, José Carlos Assis. Empreendedorismo – Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001;
- Drucker, Peter Ferdinand. Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987;
- Drucker, Peter. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Editora Pioneira, 1987;
- Drumond, José Geraldo de Freitas. Bioética e Direito Médico: o princípio da beneficência na responsabilidade civil do médico. *In* Revista da Associação dos Magistrados Brasileiros Cidadania e Justiça, ano 5, n. 12, 2002;
- Farrell, Larry C. Entrepreneurship. São Paulo: Editora Atlas, 1993;
- Ferreira, Ademir Antônio. Gestão Empresarial - de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas Carla Fonseca. São Paulo: Editora Atlas, 2002;
- Fillion, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Seminário – A Universidade formando empreendedores. São Paulo: Editora Atlas, 1991;
- Fundação Roberto Marinho. Aprender a empreender. SEBRAE, 2001;
- Galeazzi, Irene. Precarização do Trabalho. Petrópolis: Vozes, 2002;
- Gauderer, E. Christian. Os direitos do paciente: um manual de sobrevivência. Rio de Janeiro: Record, 2ª edição, 1991;
- Goldim, José Roberto e Francisconi, I, Carlos Fernando. Modelos de relação médico-paciente. Internet. Disponível em: <http://bioetica.ufrgs.br/relacao.htm>;
- Gregório, Renato. Marketing Médico: criando valor para o paciente. Rio de Janeiro: Editora DOC, 2009;
- Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios: como montar seu próprio negócio. São Paulo: Globo, 2002;

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas da saúde: assistência médico-sanitário 2005. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/ams/2005/ams/2005.pdf>;
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. São Paulo: Editora Elsevier, 2004;
- Kotler, Philip; Princípios de marketing. Rio de Janeiro: PhB, 2000;
- Kuazaqui, Edmir; Tanaka, Luiz Carlos Takeshi. Marketing e gestão estratégica de serviços em saúde. São Paulo: Thomson Learning, 2008;
- Machado, Maria Helena. Perfil dos Médicos no Brasil: análise preliminar. Rio de Janeiro: Fiocruz/CFM-MS/PNUD, 1996;
- Manual do curso básico de formação de contabilistas consultores. Belo Horizonte: SEBRAE/MG;
- MANUAL do plano de negócios. SEBRAE/MG. Baseado no Business Plan Work Book, publicado pela Entrepreneurship Development Corporation of Honolulu em 1984;
- Manual: iniciando um pequeno grande negócio. Brasília: SEBRAE;
- Martin, Leonard M. A ética médica diante do paciente terminal. Aparecida: Santuário, 1993;
- Mendonça, Carlos Alberto Veríssimo de; Pinto, Paulo César Ferreira. Gestão estratégica: Série Contabilizando o sucesso. Brasília: SEBRAE, 2003;
- Meyer, Philippe. A irresponsabilidade médica. Tradução de Maria Leonor Loureiro. São Paulo: Unesp, 2000;
- Ministério da Saúde. DATASUS. Indicadores e Dados Básicos. IDB 2007. Brasília, 2007. Disponível em <http://www.tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?idb2007/e01.def>;
- Ministério do Trabalho e do Emprego. Decreto nº 76.900, de 23 de setembro de 1975. Regulamenta a Lei nº 6.226, de 14 de julho de 1975, que dispõe sobre a contagem recíproca de tempo de serviço público federal e de atividades privada, para efeito de aposentadoria, e dá outras providências. Diário Oficial da União. 24 dez 1975;

- Ministério do Trabalho e do Emprego. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Brasília, 2005. Disponível em <http://www.mte.gov.br/rais/default.asp>;
- Mintzberg, Henry. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Editora Atlas, 2006;
- Moreira Filho, Alonso Augusto. Relação Médico-Paciente: teoria e prática, o fundamento mais importante da prática médica. Belo Horizonte: Coopmed Editora Médica, 2005;
- Moscovici, Felá. Renascença Organizacional. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2000;
- Pequenos negócios: treinamento gerencial básico. Belo Horizonte: SEBRAE/MG;
- Pessoa, Carlos. Negociação Aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos. São Paulo: Editora Atlas, 2009;
- **Porter, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980;**
- **Programa de desenvolvimento de empreendedores: plano de negócios. Belo Horizonte:**
- **Programa Microempresa. Belo Horizonte: CEAG/MG, 1987;**
- Reis, Evandro; Armond, Álvaro Cardoso. Empreendedorismo. Curitiba: Editora IESDE Brasil S.A, 2008;
- Reis, Maria Isabel Pereira. Empreendedorismo. São Paulo: Pioneira, 1997, Biblioteca pioneira de Administração e Negócios;
- Relatório GEM 2008. Global Entrepreneurship Monitor. Brasília: 2009;
- SEBRAE/IBQP. 2008; SEBRAE. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. São Paulo: USP e Edições SEBRAE, 1995;
- SEBRAE/MG. Pesquisa sobre os fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas. Belo Horizonte: Editora SEBRAE, Belo Horizonte, 1999;
- Senge, Peter. A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998;
- Sgreccia, Elio. Manual de Bioética: fundamentos e ética biomédica. Tradução de Orlando Soares Moreira. São Paulo: Loyola, 1996;
- www.saude.gov.br (Ministério da Saúde);

- www.saude.gov.br/saladesituacao> site do Ministério da Saúde para acesso ao desempenho da atuação governamental e condições de saúde da população;

REFERÊNCIAS NA WEB:

- www.saude.gov.br (Ministério da Saúde);
- www.sna.saude.gov.br (Sistema Nacional de Auditoria);
- www.abramge.com.br (Associação Brasileira de Medicina de Grupo);
- www.cremesp.org.br (Conselho Nacional de Medicina do Estado de São Paulo);
- www.crmmg.org.br (Conselho Regional do Estado de Minas Gerais);
- www.cfm.org.br (Conselho Federal de Medicina);
- www.amborg.br (Associação Médica Brasileira).

8 ANEXOS

Pesquisa acadêmica sobre Empreendimento Médico.

Prezado colaborador:

O questionário a seguir refere-se a uma pesquisa sobre Empreendimento Médico. A pesquisa possui apoio da UFMG. Todas as informações obtidas serão tratadas de forma confidencial. Aos colaboradores que desejam receber uma cópia do relatório final da pesquisa solicitamos que informem o e-mail ao final do questionário

Será muito rápido! Solicitamos sua contribuição no preenchimento sincero das questões a seguir segundo suas percepções quanto a concordâncias das afirmativas. Desde já agradecemos a sua colaboração.

Em cada uma das questões abaixo, marque com um X o que representa a sua opinião.

Responda o questionário considerando a empresa na qual atua.

1- Na sua percepção, um empreendedor é:

- aquele que gosta de usar habilidades verbais para a persuasão e controle de outras pessoas.
- hábil administrador e pouco sociável.
- líder, deseja exercer o poder e ter status.
- inovador, tem facilidade para identificar oportunidades.

2- Marque nas opções abaixo, o que é de seu entendimento. Os empreendedores:

- são visionários.
- sabem tomar decisões.
- são determinados e dinâmicos.
- sabem planejar.
- são bem relacionados.
- criam valor para a sociedade.
- ficam ricos.

3- Meu investimento inicial no negócio:

- veio de crédito bancário.
- capital de família.
- capital próprio.
- capital próprio e do sócio.

4- Tive suporte administrativo.

- não sim Se sim, descreva o tipo de suporte:

_____•

5- Houve plano de negócios:

- sim não

6- Houve orientação jurídica:

- sim não

7- Qual foi a influência mais decisiva ao decidir abrir um consultório?

- colegas.
 observação dos outros.
 capacitação formal.
 participação em associações/organizações profissionais.
 familiares.
 internet.

8- Descreva com uma palavra ou uma expressão o que é o seu trabalho:

9- Qual o maior problema que você enfrenta hoje em relação ao seu trabalho:

10- O médico que trabalha em consultório o vê como negócio.

Concordo totalmente Discordo totalmente

- 1 2 3 4 5 6 7

11- Qual a maior recompensa em trabalhar em consultório?

12- O médico deve ter formação administrativa na graduação básica.

Concordo totalmente Discordo totalmente

- 1 2 3 4 5 6 7

13- Uma política de preços voltada para o lucro é essencial para o sucesso do negócio.

Concordo totalmente Discordo totalmente

- 1 2 3 4 5 6 7

14- Acredito que os clientes querem o valor do serviço e, não, preços baixos.

- sim não

15- A pesquisa de satisfação do cliente é importante.

- sim não

16- O gasto com propaganda, no mercado atual, deve ser maior.

Concordo totalmente Discordo totalmente

- 1 2 3 4 5 6 7
-

17- É difícil descobrir a que os clientes dão valor.
Concordo totalmente Discordo totalmente
()1 ()2 ()3 ()4 ()5 ()6 ()7

18- Dou feed back para meus clientes.
() sim () não

19 - Faço levantamentos estatísticos periodicamente na minha empresa.
() sim () não

20-Possuo outro trabalho.
() sim () não

21-Sou empregado público.
() municipal () estadual () federal

22- Sexo.
() masculino () feminino

23- Idade.
() até 29 anos () 30 a 54 anos () 55 ou mais

24- Profissão: _____

25- Especialização: _____

26- Pós-graduação:
() não () sim Qual? _____

27- Tempo de estudo:
() de 6 a 8 anos
() de 9 a 12 anos
() mais de 12 anos

28- Outro tipo de Atividade (exemplo: professor):

29- Renda pessoal mensal total:
() até 15 mil reais.
() 15 a 30 mil reais.
() mais de 30 mil reais.

30- Quais são as maiores habilidades em relação ao meu negócio:

31- Quais as habilidades que preciso trabalhar e melhorar?



e-mail ----- Data-----