

ESTUDO DE CASO: CLÍNICA SEMPRE SAUDÁVEL

Autoras: Fabiana Coelho

Rafaela Palis

Profa. Dra. Karem C.S. Ribeiro
FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

1 Contexto

Este estudo aborda a empresa Clínica Sempre Saudável, fundada em 2013. Trata-se de uma clínica especializada em medicina integrativa, cuja filosofia está voltada para Medicina Personalizada e Preventiva. Este conceito se baseia no princípio de biorregulação, cuja premissa é que cada pessoa tem um organismo e reações diferenciadas, com toda sua complexidade, visando decifrar a individualidade bioquímica de cada paciente. Após a identificação das carências ou do estado de doença em que o paciente se encontra, estabelece-se um programa de tratamento. Esta orientação vai desde a suplementação com vitaminas e minerais ao uso de várias terapias integrativas, incluindo BDORT – Bi Digital O’Ring Test, Soroterapias, Física Quântica e Nutrologia com reeducação alimentar.

Através de visitas técnicas feitas à empresa, foram constatados pontos cruciais a serem melhorados, pois implicam diretamente em valor da marca e excelência no atendimento, resultando diretamente em aumento de faturamento. Foi constatado que as consultas médicas nem sempre são atendidas com pontualidade, gerando insatisfação dos clientes com o atendimento, afetando o resultado de vendas e impactando no faturamento da empresa, uma vez que os pacientes após as consultas, que duram em torno duas horas e meia, são direcionados à área de orçamentos para contratação dos tratamentos, uma vez que o paciente já está cansado e muitas vezes sem se alimentar, dificilmente terá interesse em contratar a conduta de tratamentos prescritos naquele momento.

Outra questão identificada é que, após a contratação dessas condutas iniciais, os tratamentos podem sofrer alterações, necessitando complementos, fazendo que a equipe técnica direcione o paciente a procurar novamente o setor financeiro para pagamentos adicionais, gerando desconforto para ambas as partes. Essa situação acarreta insatisfações por parte do cliente e

dificuldade de gestão por parte da empresa, pois demanda uma sincronia entre áreas financeira, orçamentos e de tratamentos (enfermeiras).

Face a essa e outras situações diagnosticadas, viu-se a necessidade de implantar um sistema de gestão informatizado, para melhor controle e gestão de todas as áreas e que, conseqüentemente, permita à empresa o controle e planejamento financeiro para tomada de decisões mais assertivas em relação à empresa.

Durante uma das visitas, identificou-se uma demanda represada de pacientes que poderiam ser atendidos imediatamente, gerando aumento de faturamento, porém, neste momento, para que isso aconteça, é necessário que mais um profissional médico seja contratado, pois a médica hoje atuante não possui agenda disponível para consultas nos próximos 3 meses, além de que a clínica não conta com um plano de sucessão. É sabido sobre o reconhecimento da profissional que atua hoje no segmento, pois a mesma possui *know how* diferenciado quando se trata de medicina integrativa.

A empresa não possui uma estratégia de médio e longo prazo definida com relação à sucessão empresarial, outro ponto importante que foi identificado, pois a sua atual proprietária não possui sócios e, caso ela venha a se retirar, por qualquer motivo, todo *know how* da clínica adquirido através de sua formação, experiência, relacionamentos e carteira de pacientes se perderá. Desta forma, foi proposto um plano estratégico voltado para sucessão empresarial, com o objetivo de ampliar o quadro médico gradativamente, pensando nessa problemática.

Outro problema identificado que gerou preocupação foi a venda de alguns medicamentos, que além de não fazer parte da atividade principal da empresa, requer um controle e gestão de estoque complexo.

Em análise aos demonstrativos financeiros, foi identificado que os custos não estão corretamente alocados, pois a empresa não aloca custos variáveis aos serviços prestados e, portanto, não precifica seus serviços e tratamentos de forma assertiva, levando em conta seus custos variáveis. Todos os custos são alocados como custos fixos, inclusive com mão de obra. A precificação é determinada com base no mercado, sem qualquer estudo mais detalhado. Diante desse contexto, este estudo realizou um diagnóstico da situação com o objetivo de propor soluções para melhorar o atendimento da clínica e seu desempenho financeiro.

2 Solução Implementada ou Proposta

Após estudo e análise das demonstrações financeiras da empresa, bem como identificação de fatores anteriormente mencionados, elaborou-se a proposta para otimização das consultas médicas, reduzindo o tempo total de duas horas e meia para uma hora, de modo que o profissional atenda um número maior de pacientes otimizando o tempo das suas consultas, revertendo em mais contratações de tratamentos, o que poderia gerar, conforme previsão, aumento de 20% de seu faturamento para o ano atual.

Também foi identificada a necessidade de contratação de um profissional da área médica, com o objetivo de atender a demanda ora não atendida, cumprir a estratégia futura de sucessão empresarial, uma vez que a empresa é uma das pioneiras em medicina integrativa e tem um grande reconhecimento, em nível mundial, do trabalho realizado pela médica proprietária.

Com relação aos problemas de atendimento, a proposta é que seja implantado um novo sistema de gestão capaz de integrar os setores chave e possibilitar um melhor controle financeiro e orçamentário. Tal sistema levará 6 meses para sua entrega e cerca de 30 dias para o treinamento dos colaboradores. O custo será de R\$ 40.000 (Divididos em parcelas mensais de R\$ 5.000,00, se apresentando possível, conforme fluxo de caixa da empresa, sendo primeira parcela no ato da contratação). A gerente geral será a responsável pela implantação e coordenação de todo o processo, desde a customização à implantação final do sistema, bem como pelo treinamento dos funcionários. A empresa foi aconselhada a descontinuar a venda de medicamentos, e que encontre um parceiro que possa realizar tal atendimento de maneira eficiente.

Em relação ao problema decorrente dos custos, a recomendação é que, a partir do próximo exercício, sejam desmembrados os custos em fixos e variáveis de forma a obter um maior controle e gestão sobre os preços praticados e alocar corretamente cada custo, seja ele diretamente ligado aos serviços prestados (custo variável) e em custos fixos, por exemplo, as despesas administrativas.

3 Resultados ou Metas

Uma das metas estipuladas é contratar um profissional médico, de modo que será projetado para o próximo ano um crescimento de 19% sobre o faturamento, aumentando a rentabilidade anual para 143% no ano de implementação, e, posteriormente, se manterá positivo, levando-se em consideração que não foram propostas novas medidas para os anos posteriores. O crescimento em números de consultas, ao ano, migrará de 434 para 868, proporcionando além do resultado financeiro extraordinário, a otimização do espaço físico. Em 3 anos, está previsto o aumento do lucro líquido de R\$593.349,69, que é esperado para o ano atual, para R\$1.164.215,84, em decorrência de todas as estratégias implementadas e, principalmente, em função de dobrar a quantidade de médicos de 1 para 2, promovendo um aumento substancial de tratamentos e serviços contratados.

Ainda com relação aos resultados projetados, com base nos demonstrativos do ano anterior, o patrimônio líquido, que era de R\$415.036,66, está projetado em R\$1.008.512 e, no próximo ano, para R\$1.812.893,29, ou seja, o fato de aumentar um profissional médico na equipe gera um resultado considerado exponencial. O índice de liquidez passa de 0,44 para 1,84, representando um resultado excelente quanto ao grau de solvência da empresa com as mudanças implementadas.

Em relação à implantação de um novo sistema informatizado na empresa, este gerará mais agilidade para todos os departamentos envolvidos e melhoria contínua na gestão financeira da empresa, uma vez que permitirá a rastreabilidade de todos os processos da empresa, desde o atendimento inicial até a finalização dos tratamentos, possibilitando que a empresa consiga quantificar seus atendimentos, crescimento de vendas, média de vendas por cliente, tratar seus custos adequadamente e atuar de forma mais precisa para sua redução.

4 Fundamentação

Os *Indicadores de Rentabilidade* permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, ativos, e capital investido. A análise vertical é particularmente útil na comparação do desempenho de uma empresa entre períodos diversos. Os indicadores mais utilizados são retorno sobre patrimônio líquido, retorno sobre ativos e retorno sobre vendas (InfoMoney, 2006).

A contabilidade de custos é uma área da contabilidade que coleta, registra, analisa e evidencia dados relacionados aos processos produtivos ou de prestação de serviços, transformando-os em informações precisas e confiáveis para o gerenciamento organizacional, as quais são indispensáveis para o controle e tomada de decisão (LEONE, 2000).

Segundo Potter (2004), **Estratégia Empresarial** é a criação de uma posição única e de valor envolvendo um conjunto de atividades. Estabelecer estratégias para a organização é passo fundamental para a gestão, pois essa será um referencial, auxiliando a administração dos negócios. A formulação de estratégia consiste no desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir e o desenvolvimento de metas e políticas necessárias para levar à cabo estas metas (PORTER, 2004).

5 Referências

BARNEY, J. B.; HERTERLY, W. S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson, 2011

EQUIPE INFOMONEY. Análise financeira: conheça os indicadores mais usados pelos analistas. **InfoMoney**, São Paulo, 26/09/2006. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/analise-financeira-conheca-os-indicadores-mais-usados-pelos-analistas>.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

LEONE, G. **Custos: Planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000

