

Empreendedorismo e Gestão de Clínicas Médicas Particulares: O caso de uma Clínica de Terapia Renal Substitutiva**Entrepreneurship and Management of Private Medical Clinics: The Case of a Renal Replacement Therapy Clinic**

Recebimento dos originais: 08/02/2019

Aceitação para publicação: 20/03/2019

Marcus Vinícius de Pádua Netto

Doutorado em Nefrologia pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Endereço: Rua dos Pica Paus, 1750- Alameda dos Cambuís 160 – MG, Brasil

E-mail: marcus-netto@uol.com.br

Vinicius Moro Gorla

Acadêmico de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Endereço: Av Terezina, 2251 - Umuarama – MG, Brasil

E-mail: viniciusmorogorla@hotmail.com

Mariana Côrtes de Freitas

Acadêmica de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Endereço: Av César Finotti, 980 - Jardim Finotti, Uberlândia – MG, Brasil

E-mail: maryanacortes@hotmail.com

Lorrany de Cássia Torres Silva

Acadêmica de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Endereço: Rua do fazendeiro, 584 - Jardim das Palmeiras, Uberlândia – MG, Brasil

E-mail: lorranycassia@gmail.com

Lineker Fernandes Dias

Acadêmico de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Endereço: Rua Quito Rodrigues da Cunha, 11 – Marta Helena, Uberlândia – MG, Brasil

E-mail: linekeer_dias@hotmail.com

Fernanda Miranda Moisés

Acadêmica de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Endereço: Av. Professora Juvenília dos Santos, 1493, Santa Mônica - Uberlândia – MG, Brasil

E-mail: fernandammoises@hotmail.com

Giulia de Assis Queiroz

Acadêmica de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia
Endereço: Av Alexandre Ribeiro Guimarães, 280, apto 304 - Santa Maria, Uberlândia – MG,
Brasil
E-mail: giuliaassisqueiroz@hotmail.com

Laura Gomes Vargas
Acadêmica de Medicina da Universidade Federal de Uberlândia
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia
Rua: Natal, 1134 - Aparecida, Uberlândia - MG, Brasil
Email: laura_gomesvargas@hotmail.com

RESUMO

O setor privado de empreendimentos voltados para atendimento em saúde no Brasil representa um mercado expressivo, em especial, por se tratar de um bem de primeira necessidade da população. Este trabalho tem por objetivo descrever um caso de ensino de empreendedorismo focado na abertura de uma clínica de saúde particular, especializada em diálise para pacientes renais crônicos. Intenta-se que seja utilizado como material didático em cursos de graduação em administração e áreas similares. A construção do texto atende às normas aplicadas para casos de ensino. Os personagens centrais da história são Márcio, futuro nefrologista, e Carlos, já formado. Ambos lidam com as dificuldades iniciais para abertura de sua clínica particular devido a falta de experiência. A abertura de uma clínica particular apresenta os desafios pertinentes à abertura de qualquer empresa, dentre elas: análise de mercado, planejamento, divulgação e controle financeiro. O objetivo deste trabalho é proporcionar reflexão e desenvolvimento de competências acerca de temáticas voltadas para dificuldades enfrentadas por gestores, neste nicho de mercado específico, além de problematizar as estratégias utilizadas por empreendedores, analisar a tomada de decisões em gestão, atitude empreendedora, trabalho em equipe e seus reflexos empresariais.

Palavras-chave: Serviços Médicos; Crescimento Empresarial; Aquisição de Tecnologias; Tomada de Decisão; Responsabilidade Social; Atitude Empreendedora.

ABSTRACT

The private sector of enterprises focused on health care in Brazil represents an expressive market, especially because it is a basic asset of the population. This paper aims to describe a case of entrepreneurship education focusing on the opening of a private health clinic specializing in dialysis for chronic renal patients. It is intended to be used as didactic material in undergraduate courses in administration and similar areas. The construction of the text meets the norms applied for teaching cases. The central characters of the story are Márcio, future nephrologist, and Carlos, already formed. Both deal with the initial difficulties to open their private clinic due to lack of experience. The opening of a private clinic presents the challenges pertinent to the opening of any company, among them: market analysis, planning, disclosure and financial control. The objective of this work is to provide reflection and development of competences on the issues facing the difficulties faced by managers in this specific niche market, in addition to problematizing the strategies used by entrepreneurs, analyzing decision making in management, entrepreneurial attitude, teamwork and its corporate reflexes.

Keywords: Medical Services; Business Growth; Acquisition of Technologies; Decision Making; Social Responsibility; Entrepreneurial Attitude.

1 INTRODUÇÃO: A IDEIA DE ABERTURA DA CLÍNICA

Márcio ainda cursava a residência de Nefrologia, faltando poucos meses para sua conclusão, na cidade de Ribeirão Preto (SP), quando foi procurado por um médico, Carlos, já formado nessa especialidade, com uma proposta de trabalho. Era um fim de tarde chuvoso de outubro de 2000, Márcio acabava de terminar um plantão de 12 horas no hospital em que trabalhava, quando encontrou Carlos, já conhecido de sua família em sua cidade natal, Araguari (MG), nas redondezas do hospital. Cumprimentaram-se e seu colega explicou que estava na cidade para participar de um Congresso e que também pretendia falar com Márcio para fazer-lhe uma proposta de negócio. Depois de um tempo de conversa, em especial sobre a área que atuavam, acerca de desafios profissionais, inovações tecnológicas e pers

pectivas futuras, Carlos explicou o que pretendia empreender, com a ajuda do colega:

– Márcio, em Araguari não existe uma clínica especializada em diálise. Percebo que isso é uma demanda da população. A quantidade de pessoas que precisa realizar viagens semanais para cidades vizinhas para realizar esse procedimento é significativa. Acho que, nesse sentido, é uma boa área para abrir uma clínica de saúde. Há muitas oportunidades nesse ramo.

– Também percebo isso, Carlos! Conheço alguns médicos que também já se atentaram a isso e têm interesse em abrir uma clínica especializada em diálise na cidade.

– Nossa Márcio, que bom! Falei com você porque imaginava que você tinha contatos e conhecidos nessa área. Que tal falarmos com essas pessoas para construirmos uma sociedade e fundarmos uma empresa atuante nessa área?

Márcio realmente conhecia médicos que gostariam de fundar uma clínica especializada em diálise. Porém, a ideia de abrir uma empresa tão cedo, logo após finalizar sua residência médica, era muito nova e diferente do que tivera contato até então. Márcio tinha pouca experiência em administração ou gestão de negócios, afinal, foram anos de estudo de Medicina e de constante busca em aperfeiçoar sua prática clínica. Na Medicina, os estudantes têm pouco contato com a área de gestão, precisam aprender depois de formados conforme a necessidade de atendimento do local que estão atuando profissionalmente. Seria preciso compreender a área administrativa e estudar as melhores formas de abrir uma empresa, o que requer muita dedicação e tempo. Também havia o fato de ser um profissional inexperiente na sua especialização, já que iria formar-se naquele momento, o que o deixava mais inseguro.

– É uma proposta tentadora, Carlos, mas preciso pensar melhor - responde Márcio. Como funcionaria essa sociedade?

– Primeiro, precisamos de pessoas que aceitem formá-la, com cotas para cada um dos sócios, e credenciarmos a clínica junto ao Ministério da Saúde. Para esse credenciamento, precisamos formar uma empresa com CNPJ, que pode ser obtido a partir dessa sociedade. Além disso, também dividiremos os custos com a criação da clínica, de acordo com a porcentagem que cada sócio terá a seu dispor na empresa.

Conversaram durante algumas horas e Márcio começou a notar um crescente interesse pelo assunto e pela ideia sugerida pelo colega. Márcio era uma pessoa naturalmente extrovertida e conhecia muitas pessoas, em especial, do meio médico. Contatar e selecionar pessoas para firmar uma sociedade não seria difícil. Além disso, desde sempre, ansiou por desafios que o fizessem sair da rotina e ir além do que conhecia até então, no contexto profissional de serviços de saúde. Lembrou-se que, quando adolescente, durante os dois últimos anos do ensino médio, vendeu doces e guloseimas que sua avó preparava, objetivando acumular dinheiro e conseguir realizar uma viagem para o Rio de Janeiro (RJ) com sua família. Durante a faculdade, integrou a comissão de formatura de sua turma e ficou responsável pela área financeira. Márcio também tinha consciência de que era capacitado para conduzir um empreendimento, se julgasse que era possível construí-lo, uma vez que era muito dedicado e perseverante no que se propunha a fazer.

Alguns meses depois, Márcio aceitou a proposta de Carlos e também encontrou outros sócios para a empresa: Marcelo, Joana e Cássio. Abriram, conjuntamente, uma empresa especializada em terapia renal substitutiva, inaugurada na cidade de Araguari (MG).

2 AS DIFICULDADES RELATIVAS AO INVESTIMENTO INICIAL E CONTROLE FINANCEIRO

Devido à inexperiência de Márcio e seus sócios, os anos iniciais de funcionamento da clínica não foram tranquilos. A compra de material especializado e mobília necessitou de um grande investimento inicial e isso representou uma tarefa árdua, uma vez que foi necessário a utilização de capital próprio e prévio. No início, a empresa dispunha de pouca movimentação financeira e quase nenhum lucro. Isso se deu devido a grande quantidade de pacientes que são financiados pelo Sistema Único de Saúde (SUS), o qual dispõe de valores de prestação de serviço muito menores em comparação ao financiamento particular e além disso, devido aos constantes atrasos nos repasses do governo para a clínica, que retardavam o pagamento dos funcionários. Concomitantemente, houve dificuldades relacionadas às exigências vindas das agências reguladoras, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a ANVISA,

referentes à arquitetura da clínica e regulamentação dos documentos e maquinário. Todas essas adversidades, fizeram com que os médicos tivessem dificuldades para obter retorno financeiro. Diante disso, uma das ideias que tiveram, na tentativa de aumentar a oferta e amenizar o problema, foi de ampliar o negócio:

– Carlos, como podemos investir para aumentar nosso lucro, diante de tantas adversidades? Indaga Márcio. Penso em aumentar a área física para que possamos aumentar a quantidade de vagas.

– Márcio, não é bem assim. Com as exigências requeridas pela ANVISA, esse investimento seria muito dispendioso. Por enquanto não temos essa possibilidade de investimento.

– E se comprarmos mais máquinas de hemodiálise?

– Por enquanto também não podemos, pois nossa empresa não possui movimentação financeira e os bancos não estão disponibilizando créditos, responde Carlos. Precisamos de mais tempo, até que nossa clínica consiga “se pagar”. Esses primeiros anos não serão fáceis!

Então, veio a ideia da divulgação. Carlos sugeriu:

– Talvez consigamos um êxito maior se divulgássemos mais a nossa clínica, o que vc acha, Márcio?

– Acredito que, como somos a única clínica existente no município de Araguari e por se tratar de uma clínica de referência para o tratamento de diálise, não precisaremos de divulgação em mídias. No entanto, podemos investir mais em divulgação para os nossos colegas médicos, uma vez que o encaminhamento via SUS é feito diretamente da Secretaria Municipal.

Com o passar do tempo e com o crescimento da empresa, o controle financeiro fica cada vez mais difícil, além dos problemas relacionados à gestão de pessoas. Em uma clínica grande com elevado número de funcionários, é necessário que você saiba lidar com problemas de pessoas, com diferentes perfis, caráter, nível intelectual e de envolvimento com a profissão. Com tantas adversidades, o empreendedor precisa estar sempre presente na empresa, até mesmo quando se tem um sócio, mesmo que haja abdicação de outras atividades. Isso faz com que as perdas sejam menores.

3 A OPÇÃO PELA ADESÃO AOS PLANOS DE SAÚDE E FIDELIZAÇÃO DE PACIENTES

Uma dúvida que Márcio teve ao optar por uma clínica de diálise foi em relação aos convênios com planos de saúde. Após uma conversa com seus sócios, foi acordado que 10% dos pacientes poderiam ser atendidos por meio de um único plano de saúde.

– Nisso, podemos abranger um número maior de pacientes e aumentar nosso retorno financeiro, sem que os pacientes que não possuem plano de saúde sejam prejudicados. Queremos oferecer o melhor desse tipo de serviço para a população, mas também não vamos esquecer de que é um negócio e que precisamos garantir bons resultados financeiros para mantermos seu funcionamento por muito tempo.

Carlos completou:

– Tem razão. Hoje em dia tem muitas pessoas que são cobertas por plano de saúde. Alguns pagam pelo convênio médico, outros recebem o benefício pela empresa que trabalham.

Além disso, outra dificuldade foi o credenciamento dos pacientes. A articulação de instituições privadas com o SUS é bastante burocrática, o que faz com que haja uma demora até que seja feito o encaminhamento dos pacientes do SUS para a clínica. No entanto, uma vez cadastrados, os pacientes terão que dispor de muito tempo de seu dia a dia na clínica, devido ao tipo de tratamento feito. Por isso, esse ambiente precisa de profissionais qualificados, no quesito de oferta de qualidade no atendimento, com empatia e resolubilidade. Uma equipe multiprofissional, com psicólogo, assistente social e nutricionista que se articulem bem com a equipe de enfermagem, e todos utilizando de uma linguagem acessível e prática, permitindo que o contato diário com o paciente seja mais harmonioso. Além disso, Programas de Educação Médica continuada são exigências da ANVISA e são necessários para ampliar o olhar do médico diante da gestão hospitalar: é necessário que ele tenha envolvimento na solução dos problemas e no desenho dos novos processos e que, em vez de ditar soluções, trabalhe em equipe, juntamente sob comando técnico e administrativo, com resultados e metas a alcançar e controlado por meio da utilização de protocolos, evidências, gestão de casos e manejo de patologias. Essa habilidade é vista por Márcio como uma das grandes dificuldades que o gestor hospitalar enfrenta no início da carreira e, também, durante a vida.

– Não fomos formados para isso! A nossa formação, em nenhum momento, busca nos mostrar sobre o que enfrentaremos no futuro. Infelizmente, aprendemos na prática como deve ser feito.

Com profissionais que saibam trabalhar em equipe, a fidelização dos pacientes ocorre mais facilmente.

– O senhor João parece estar gostando do tratamento. Ele disse que aqui na clínica ele tem com quem conversar e rir, ao contrário do que acontece em sua casa. Ele sente que nós somos amigos de infância - disse a enfermeira.

– Já que ele fica tanto tempo aqui conosco, nada mais justo que ser bem recebido e bem acolhido - respondeu Márcio.

4 A GESTÃO ATUAL EM MOMENTOS DE CRISE: CORTES DE VERBA PARA O SETOR DE SAÚDE E ATRASO NOS REPASSES DE FUNDOS PELO GOVERNO FEDERAL

Diante do presente cenário político do Brasil, a gestão em saúde torna-se, ainda mais, desafiadora. Ações que objetivam manter unidades de saúde, qualificar profissionais e médicos e financiar programas como Rede Cegonha e Mais Médicos foram alvos de redução de gastos. Dessa maneira, o Sistema Único de Saúde (SUS), que já enfrenta um delicado contexto de retração de investimentos, com atraso nos repasses de fundos pelo Governo Federal, fragiliza-se ainda mais. Os preços do setor da saúde crescem mais que os da economia em geral, talvez por causa da demanda crescente, frente a uma oferta que não consegue acompanhar o crescimento, refletindo na diminuição do número de vagas oferecidas para tratamento, fato observado em todo Brasil. Isso afeta, diretamente, a qualidade de vida dos que necessitam desse tipo de tratamento, por vezes, necessitando permanecer muito tempo dentro de um hospital até que vagas surjam para os mesmos.

Vale ressaltar que a Nefrologia, sobretudo quando se pensa em Terapia Renal Substitutiva (TRS) - sendo suas modalidades a hemodiálise e a diálise peritoneal - bem como o transplante renal, impacta significativamente, do ponto de vista financeiro, o SUS. Estudos mostram que o valor de um transplante renal pode variar de R\$ 40.743,03 a R\$ 48.388,17. A hemodiálise e a diálise peritoneal apresentam valores superiores aos do transplante renal.

Para entendermos como os cortes no investimento à saúde comprometem o tratamento nefrológico, é preciso saber sobre alguns dados. Segundo a Sociedade Brasileira de Nefrologia, no ano de 2013, pouco mais de 100.000 pacientes estavam sendo submetidos à diálise no Brasil. Cerca de 98,2% dos centros que oferecem terapia dialítica possuem convênio com o SUS. Além disso, de acordo com a Associação Brasileira de Transplantes e Órgãos, pouco mais de 90% dos transplantes renais são restituídos pelo SUS. Dessa maneira,

nota-se a importância da realização de políticas de prevenção para se evitar a TRS, uma vez que o impacto econômico é muito expressivo.

Quando questionado sobre os reflexos da redução de verba para a saúde e o retardo no repasse de fundos pelo Estado, Márcio afirma que, basicamente, quem paga o tratamento é o Governo Federal, mas os custos da terapia são maiores do que os valores recebidos pela clínica, fazendo com que, muitas vezes, os profissionais “trabalhem para pagar os gastos”, desencadeando dificuldades administrativas para sua empresa, o que requer um planejamento ainda mais cuidadoso, atentando-se para a disponibilidade do capital de giro, que é a relação entre o dinheiro que entra e o que sai do caixa.

Em uma de suas conversas com um dos sócios, quando analisavam o futuro da clínica, Márcio afirmou:

– A grande dificuldade da clínica atualmente é a falta de perspectiva de melhora dos repasses de verba para a saúde, o que gera um obstáculo para projetos de crescimento da empresa.

Seu sócio acrescentou:

– É verdade. Outro fator importante é a redução do número de pacientes usuários de planos de saúde perante a incapacidade de arcar com despesas, especialmente, na atual crise financeira pela qual o país atravessa.

5 ESCOLHAS TOMADAS PELO EMPREENDEDOR

Durante a criação da clínica especializada em Terapia Renal Substitutiva, Márcio teve que enfrentar muitas adversidades. Em um primeiro momento, se viu despreparado para administrar uma empresa, uma vez que a graduação em Medicina não oferece nenhuma qualificação no âmbito de gestão e negócios. A priori, Márcio e seus sócios realizaram uma acurada pesquisa mercadológica, na qual buscaram identificar o perfil do cliente para determinar, por exemplo, o potencial de mercado.

Posteriormente, aderiu a um programa pioneiro de controle específico para clínicas de diálise, que se atualiza conforme as mudanças da lei e que facilita o serviço desempenhado pela empresa, tornando-a mais produtiva. Diante dessa empreitada, um dos maiores inconvenientes foi a dificuldade dos funcionários em utilizar o *software* para gestão da clínica de hemodiálise, o qual exige conhecimentos básicos de informática que, por sua vez, nem todos os colaboradores dominavam.

- Márcio, vejo que uma das principais dificuldades dos funcionários consiste em utilizar a tecnologia a serviço da empresa, diz Carlos. Muitos deles, se atrapalham ao tentar organizar prontuários eletrônicos, cadastrar fichas de pacientes e organizar em planilhas os materiais e insumos que entram e saem da clínica.

- Realmente, Carlos. Esse é um problema que está dificultando a logística como um todo, responde Márcio. Nos últimos anos, nós experimentamos uma inovação tecnológica muito intensa, que teve reflexos também na nossa clínica, como a incorporação de um *software* capaz de dinamizar as atividades que ocorrem aqui. Devido à rapidez com que ocorreu esse processo, muitos dos nossos colaboradores não conseguiram acompanhar essas mudanças.

- Temos que buscar estratégias para resolver essa situação porque, senão, isso terá consequências sobre a nossa produtividade, além de poder prejudicar a eficácia e a qualidade do atendimento dos pacientes.

- Concordo com você Carlos, diz Marcos. Podemos investir em algum programa de qualificação de funcionários para lidar com sistema de tecnologia de informação, pelo menos durante algum tempo, visto que um *software* é muito importante para facilitar a gestão de um negócio.

Um dos diferenciais da clínica foi inovar no quesito multiprofissionalidade, já que, desde o princípio, optou-se por contratar psicólogos, nutricionistas e assistentes sociais, fato que possibilita um atendimento personalizado aos seus pacientes. Atualmente, a empresa conta com os seguintes funcionários:

Tabela 01 – Relação entre a função e o número de funcionários existentes na empresa

Função	Número de funcionários
Psicólogos	2
Nutricionistas	3
Assistentes sociais	5
Médicos	12
Enfermeiros	18
Técnicos de enfermagem	6

Fonte: Próprio Autor (2019)

6 NOTAS TÉCNICAS

6.1.1 objetivos de aprendizagem

O caso Nefroclínica constitui uma história real, em que é apresentada a realidade de um médico recém formado na especialidade de Nefrologia, o qual se viu diante do desafio de fundar uma clínica particular especializada em Terapia Renal Substitutiva, juntamente com

seus sócios. A partir disso, almeja-se alcançar alguns objetivos de aprendizagem, dentre estes: (1) identificar, caracterizar e julgar a conduta do médico empreendedor; (2) fomentar a discussão acerca de conceitos empregados no curso de Administração, como capital de giro, pesquisa de mercado, responsabilidade social; (3) observar e entender como um cenário de crise pode comprometer a prestação de um serviço.

6.1.2 sugestões para discussão do caso

O professor deve pedir para que os alunos leiam a bibliografia sugerida previamente à execução da atividade. No início da aula, deve pedir para que os alunos leiam o caso individualmente. Depois disso, sugere-se começar a aula perguntando aos alunos se eles acham que existem diferenças entre os conceitos “empreendedor” e “gerenciador” de um negócio e, se sim, quais seriam essas diferenças. Além disso, o professor pode ressaltar o fato de o protagonista do caso em questão realizar a gestão de uma empresa hospitalar, que apresenta peculiaridades em relação a outros tipos de empresas, e como isso reflete no negócio. Outros aspectos podem ser destacados, entre os quais: qual seria a importância de uma pesquisa mercadológica antes da abertura de uma empresa? Como o contexto socioeconômico pode interferir nas escolhas tomadas por um empreendedor ou gestor? Como outras variáveis podem afetar o funcionamento de uma empresa e qual impacto social essa empresa pode vir a ter?

Após os alunos lerem a bibliografia e lerem o caso, individualmente, sugere-se que os eles se organizem em diferentes grupos, cada um com uma quantidade reduzida de estudantes, e discutam entre si as respostas para as questões de ensino, baseando-se no aprendizado adquirido com a leitura dos artigos contidos nas referências do caso. Depois de um tempo destinado para isso, cada grupo poderá apresentar as respostas em uma apresentação. Enquanto as apresentações acontecem, o professor deve fazer questionamentos para os integrantes dos grupos de forma a direcionar a discussão, de forma que ela não se perca e os temas referentes à administração e ao caso possam ser adequadamente explorados. Subsequentemente à cada exposição oral, o professor também pode anotar eventuais distorções sobre conceitos e definições cometidas pelos alunos durante a apresentação.

Ao final desse processo, o professor pode explicar para toda a turma as principais etapas relacionadas à história, desde a decisão do personagem principal em abrir a empresa até os desafios enfrentados no decorrer dos anos. Durante essa explanação, deve ter como enfoque as escolhas tomadas pelo protagonista e quais seriam as alternativas para essas escolhas,

levando em conta o contexto para cada situação. O professor, também, deve corrigir eventuais equívocos contidos nas falas dos alunos nas apresentações, em relação à diferenciação de conceitos e entendimento de definições.

6.1.3 questões para discussão

1. A partir da leitura prévia da bibliografia recomendada, o que você entende por capital de giro? Como calculá-lo? Qual a importância da gestão do capital de giro?
2. O que é a pesquisa de mercado e qual sua importância para a tomada de decisão do empreendedor? Quais os tipos de pesquisa mercadológica e quais suas respectivas aplicações?
3. No caso em questão, quais características da personalidade de Márcio o aproximam da categoria de pessoas empreendedoras e que características o aproximam como gerente? Com base na bibliografia indicada, quais as características diferenciariam estas categorias?
4. Quais habilidades de um administrador são necessárias para uma adequada gestão de uma clínica particular de saúde? Em que elas se diferem de outras competências esperadas por administradores de outras áreas?
5. Qual a importância da *responsabilidade social* no gerenciamento de uma empresa? Foi percebido esse tipo de estratégia na gestão da Clínica?
6. Um profissional precisa saber lidar com a tecnologia no meio em que trabalha? Se sim, pontue e explique justificativas para isso. Leve em consideração o sistema de informação de uma clínica particular de saúde.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p.25-38, 30 dez. 2014. Complexo de Ensino Superior Meridional S.A. Disponível em: <<https://seer.imes.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

DUTRA, Karen Estefan; ANTÔNIO, Paulo. Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão. **Revista Eletrônica da Faculdade**

Metodista Granbery. Minas Gerais, 2008. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MTIw.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n.1, p.07-33, jan./fev. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf>> Acesso em 05 ago. 2018.

PEREIRA, Samáris Ramiro et al. Sistemas de Informação para Gestão Hospitalar. **Journal of Health Informatics**. São Paulo, v. 4, n. 4, p. 170-175, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.jhi-sbis.saude.ws/ojs-jhi/index.php/jhi-sbis/article/view/206>>. Acesso em 05 ago. 2018.

TEIXEIRA, Hélio de Avellar. Pesquisa de mercado. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 223 - 234, jul./dez 1997. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/635/424>>. Acesso em: 03 ago. 2018.