Como administrar uma clínica?

Quando vamos a uma consulta ao oftalmologista, se há alguma queixa específica, passamos aos exames de refração de rotina para verificar como estamos enxergando de perto e de longe, pressão do olho entre outros procedimentos. Em seguida, as pupilas podem ser dilatadas e mais alguns exames estão à espera. O oftalmologista tem o prontuário (em papel ou eletrônico) durante a consulta e pode ser feita uma avaliação dos dados anteriores para acompanhamento da evolução de cada paciente bem como as informações dessa nova consulta.

Ao final da rotina recebemos um diagnóstico, prescrição de novas lentes, se necessário, e ainda considerações sobre a saúde ocular. Mas, o que isso tem a ver com administração de clínicas oftalmológicas?

Tem e muito. Reparem quantas rotinas e procedimentos o médico tem ao atender em consulta. Já observaram quantas coisas devem saber sobre o paciente – desde as medições mencionadas acima até a atividade profissional, estilo de vida e tantos outros aspectos? Será que sabem também desses mesmos detalhes de sua própria clínica?

Perguntas e respostas

As perguntas que mais ouvimos na consultoria junto aos médicos e clínicas são: como posso saber qual é a melhor tributação no caso da minha clínica? Como fazer para cobrar do convênio as lentes que uso nas cirurgias dos meus pacientes? Qual é o convênio que me traz mais resultado? As agendas dos médicos da minha clínica estão adequadas? Prefiro ter as salas de atendimento sempre cheias pois há um custo para mantê-las – melhor receber alguma coisa pelo uso do que não receber nada, certo?

Respostas a estas perguntas e a tantas outras apontam sempre na mesma direção: a importância da efetiva administração da sua clínica. Façam as medições necessárias, entendam os números, conheçam seus pacientes, seus funcionários e suas rotinas, os convênios com que sua clínica está cadastrada, enfim, conheçam profundamente o seu negócio.

Existe um ditado popular na administração que diz: quem não mede, não conhece; quem não conhece, não controla; quem não controla, chuta; quem chuta, não faz gestão! Vamos administrar de fato as nossas clínicas?

Bancos e convênios

Sim, a clínica oftalmológica é um negócio e necessita de uma gestão que considere os princípios básicos de administração no que se refere a conhecimento do seu dia a dia e principalmente na escolha das alternativas estratégicas de caminho futuro.

Como qualquer negócio, sua clínica

requer decisões diárias sobre todos os aspectos. Por exemplo: como está o faturamento mensal da clínica? Qual o volume de glosas que está sendo imposto pelos convênios? Quantas pessoas no setor administrativo estão envolvidas com o processamento de cobranças dos convênios? Vale a pena continuar o trabalho com todos os convênios? Todos têm operação economicamente viável para a Clínica? Vale a pena atender um paciente por mês de um convênio que tem um preço baixo de procedimentos e alto custo de cobrança? As notas fiscais estão sendo emitidas corretamente? A cobrança dos convênios e pacientes particulares tem gerado resultados interessantes? Existe saldo positivo no fluxo de caixa da clínica? Temos recursos para suportar uma reforma ou férias coletivas, por exemplo? Ou será necessário solicitar empréstimos aos bancos?

Essas como tantas outras perguntas devem ter respostas claras e transparentes para compreensão da situação da clínica e também para que se possa planejar o seu futuro, tanto pessoal quanto do negócio. Para que os oftalmologistas consigam as respostas, será necessário conseguir vencer os temidos números, controles, sistemas administrativos, assuntos fiscais e tributários, estabelecimento de rotinas, problemas burocráticos com convênios, questões bancárias, conversas com o administrador e o contador entre outros desafios.

As 'aversões' a números acabam trazendo um enorme problema global de gestão e nem sempre são problemas de fácil solução. Diante disso, como resolver o problema da gestão?

Um primeiro passo, sem dúvida, seria por um bom sistema de informações sobre faturamento global, de cada convênio, valores dos grandes grupos de custos, receita gerada pelos médicos que trabalham na clínica, saldos de caixa e valores a receber e a pagar. Informações como essas sobre a clínica já possibilitarão uma análise da situação e fornecerão ferramentas para o estabelecimento da estratégia a ser seguida.

Questionamentos sobre possibilidade de melhora nos resultados da clínica, quais resultados se buscar e como poderão ser respondidos se as informações básicas estiverem disponíveis, de maneira ágil e confiável.

Conhecer melhor o seu patrimônio, usar ferramentas da administração que já foram comprovadamente utilizadas em outros setores da economia, escolher bons fornecedores e serviços e formalizar as atividades fazem diferença no processo de gestão. As ferramentas existem, estão disponíveis e podemos ser bem-sucedidos.

Estratégia

Um ex-presidente-executivo da Disney disse certa vez sobre o processo de criação da estratégia da empresa: "o mais importante era certificar-se de que o negócio estivesse bem administrado, porque a estratégia para o futuro não tem sentido se a empresa não funciona bem no presente." Portanto, fiquem de olho na gestão do seu negócio a partir de agora.

Jeanete Herzberg é consultora em gestão