



**Jeanete Herzberg**  
Administradora de empresas, formada e pós-graduada pela EAESP/FGV; sócia da Interact Gestão de Negócios Ltda, empresa prestadora de serviços em administração de clínicas médicas. Autora do livro "Sociedade e Sucessão em Clínicas", lançado em junho/2015, e membro do conselho deliberativo da SBAO

## Gestão de clínicas e consultórios: técnicas e ferramentas

**Q**uando me convidaram para escrever este artigo, lembrei de minhas consultas oftalmológicas: quais são as técnicas e ferramentas que um oftalmologista se utiliza durante as consultas? Existe alguma relação com as técnicas e ferramentas da Administração?

Sim, existem e são muitas as semelhanças! Vamos lá, pensar como podemos aprender da própria atuação do médico e sua equipe, em como usar as ferramentas da Administração.

Já no primeiro contato, via telefonema para marcar a consulta, acontece a primeira sensação sobre a identidade da clínica. Bom atendimento, simpatia, rapidez e eficiência, o mesmo que verifiquei durante a minha visita para a consulta. Isso certamente não aconteceu por acaso! Deve ter havido uma definição das metas da clínica pelos sócios, uma preocupação em transmiti-las aos funcionários e treiná-los para que transmitissem segurança, solidez e vontade de genuinamente atender às necessidades dos pacientes.

Na consulta propriamente dita, o oftalmologista fez anamnese, realizou diversos exames com e sem equipamentos, antes e depois de dilatar minha pupila e, entre eles, aquele das perguntas: "com qual opção você enxerga melhor – a 1ª ou a 2ª?" (Refração, certo?).

A parte final foi dedicada à explicação do estado da minha visão e o que poderia fazer para melhorá-la ou mantê-la - pingar colírios, comer salada com cores diversas de legumes e hortaliças, a prescrição das novas lentes de meus óculos e outras tantas recomendações.

O que então isso tudo tem a ver com Administração e suas ferramentas? Tudo a ver...

A Administração também tem suas técnicas e ferramentas que envolvem todos os setores da clínica ou de um consultório e que ajudam a se alcançar os objetivos propostos.

Em primeiro lugar, o que me chama a atenção é que o paciente faz parte ativa na consulta, informando ao oftalmologista – naquelas perguntas de qual lente lhe oferece maior acuidade e conforto de visão – o que lhe é mais confortável. Existe uma

interação entre o médico e o paciente. Sem a presença do paciente não há como realizar a consulta!

Da mesma forma, o médico-sócio de uma clínica também deve se envolver com seu pessoal, com as decisões financeiras, com a definição do sistema de gestão a ser utilizado na recepção, integrado com a parte financeira, de cobrança, de cadastramento de pacientes, com treinamento do pessoal e divulgação do seu nome e da clínica. Sem as decisões estratégicas do médico-sócio não há como ter uma clínica que tenha sustentabilidade, bom atendimento e valor crescente de seu negócio.

As ferramentas e técnicas que apoiam os sócios de uma clínica são diversas, assim como são os equipamentos que auxiliam o médico durante a consulta. Vejamos quais são:

**1. Planejamento estratégico:** é o "GPS" da organização – os sócios definem onde estão e para onde querem ir, o que querem atingir com a clínica ou o consultório. Uma boa forma de fazer esse planejamento é responder as perguntas chave: onde quero chegar, qual a razão para isso, quando, como, com quem e a que custo? Esse exercício deve ser feito de maneira séria, autêntica e tem a ver com aspirações pessoais dos sócios – que, nesse momento, descobrirão as afinidades e diferenças de pensamentos, valores e disposição de assumir riscos e talvez terão que buscar soluções que atendam aos anseios de cada um;

**2. Controles financeiros e contábeis:** uma vez que tenham sido definidos os objetivos da clínica ou consultório, deve-se:

**a)** Controlar o andamento da clínica pelos seus números: receitas, despesas, desempenho dos médicos, cobrança e pagamento dos convênios, quantidade de pacientes, tipos de serviços prestados, por exemplo;

**b)** Estabelecer metas numéricas e indicadores que serão utilizados para acompanhar a evolução da clínica e se os objetivos traçados estão sendo alcançados. Essas informações também servirão de base para a tomada de decisão sobre os caminhos futuros da clínica ou do consultório;

**c)** Elaborar um fluxo de caixa para o acompanhamento da possibilidade de cumprir seus compromissos financeiros (sobra de

recursos que poderiam ser investidos em curto, médio ou longo prazos) ou prevenir falta de dinheiro possibilitando assim antecipar soluções que minimizem o custo financeiro;

**d)** Usar a contabilidade como gerador de informações valiosas da performance da clínica – balanços, balancetes e demonstrativo de resultados - ela não é mera emissora de documentos de arrecadação de impostos!

**3.** Soluções de recursos humanos: para que os funcionários trabalhem num bom ambiente e sejam aptos a cumprir suas tarefas, devem ser bem recrutados, selecionados, treinados, motivados e especialmente bem remunerados. Essa é uma fonte de fidelização ou perda de clientes – depende da atenção que se dá à interação com os pacientes em todos os assuntos que não da Medicina, dentro da clínica;

**4.** Sistemas de gestão, métodos e processos: a clínica deve ter recursos disponíveis às pessoas que lá trabalham. Entender os processos que envolvem a utilização do sistema de gestão é passo inicial para se pensar na sua implantação. Pensar, estruturar, definir rotinas, entender as prioridades são necessários antes de qualquer decisão de qual sistema será utilizado - dar atenção à implantação é tão importante ou mais do que apenas escolher e adquirir pelo melhor preço;

**5.** Ferramentas de marketing têm a ver principalmente com o relacionamento entre os pacientes e a clínica. Entender quais são os “momentos da verdade”, ou seja, os pontos de contato dos clientes com a clínica, desde o contato pessoal quando da vinda do paciente até o posicionamento da clínica no mercado e a forma de comunicação com o público em geral.

Caros oftalmologistas, encerro esse artigo convocando-os para assumirem, de fato, a Administração de suas clínicas e consultórios! Assumam as decisões estratégicas, os riscos e o direcionamento de seu negócio. Para isso acontecer, conheçam os marcos importantes de cada assunto administrativo, envolvam-se nas questões cruciais e deleguem a execução a profissionais que façam parte do time. E, se tiverem dúvidas, consultem os profissionais das respectivas áreas. Utilizem-se das técnicas e ferramentas da Administração de tal forma que sua clínica ou consultório tenha saúde e possa se desenvolver.

