



Jeanete Herzberg, administradora de empresas e sócia fundadora de Interact Gestão de Negócios Ltda., empresa de consultoria em gestão de clínicas médicas

Técnicas e instrumentos para organizar a administração de uma clínica oftalmológica

O que são “Técnicas e instrumentos para organizar a administração de uma clínica oftalmológica”? O que eles diferem da administração de qualquer outro negócio? No meu entender, não há diferença nas técnicas e instrumentos de administração, mas sim na forma em que são aplicadas, de acordo com as necessidades do negócio e de seus empreendedores.

Inicialmente, é importantíssimo esclarecer a diferença conceitual entre as funções que o médico, dono da clínica,

tem: o médico tem sua remuneração advinda de seu trabalho, com o recebimento de honorários. O empreendedor, por sua vez, investe capital em seu negócio e espera um retorno deste investimento. Para isso, ele é remunerado por lucros e dividendos do negócio. Assim, as técnicas de administração de que trataremos aqui serão sempre voltadas à gestão das clínicas e, portanto, para o empreendedor que busca excelência em seu negócio.

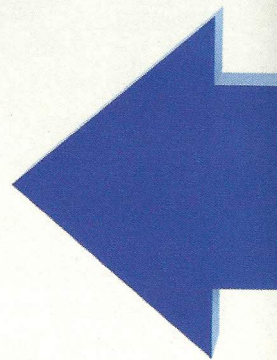
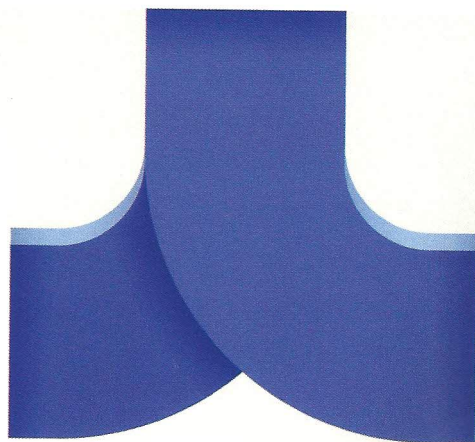
Em qualquer atividade, as principais perguntas dos empreendedores, donos dos negócios, são: onde quero chegar, quando, como, com quem e a

que custo? Da mesma forma, os médicos donos de clínicas devem definir o que querem para seu negócio. As técnicas e instrumentos são justamente utilizados para fazer com que as clínicas possam se organizar para alcançarem seus objetivos!

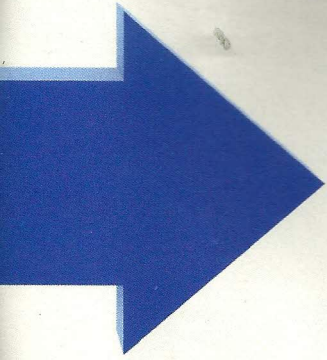
As principais ferramentas nas áreas financeira e contábil são o balanço e os balancetes mensais, os relatórios gerenciais e o fluxo de caixa. O balanço e os balancetes são fotografias instantâneas da situação da clínica no último dia do ano (balanço) ou de cada mês (mensal). Eles permitem a visualização da situação econômica da clínica indicando

se existe lucro ou prejuízo ao longo do tempo. Também pode-se calcular diversos indicadores de resultados, entre eles: liquidez – quantos R\$ existem no caixa para cada R\$ a pagar, lucro realizado no período, grau de endividamento (quanto é financiado pelos empreendedores e quanto por terceiros), margem de lucro, tendências do negócio e outros tantos indicadores.

Os relatórios gerenciais devem atender à demanda de informações mais específicas de controle do negócio. Como por exemplo: produtividade dos médicos, utilização racional das salas de atendimento, rentabilidade dos convênios, li-

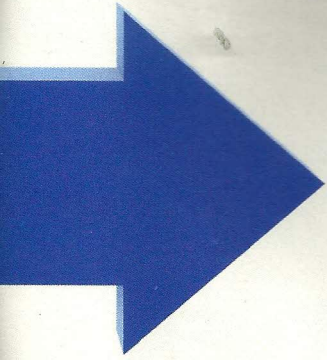
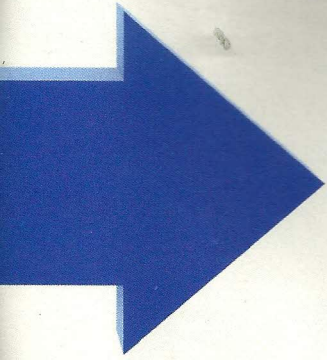


Organização e métodos também têm



papel importante na gestão de uma clínica. Criar fluxograma das atividades rotineiras de controle é fundamental para que a clínica mantenha seu conhecimento acerca dos processos internos burocráticos. Devem ser feitos controles básicos de atividades cirúrgicas, de registro dos médicos e outros profissionais que delas participaram, de emissão de cheques e depósitos. Esses controles devem respeitar as necessidades da clínica e não devem, em oposição, burocratizar em demasia os processos.

Sistemas de gestão poderão ser utili-



“As principais ferramentas nas áreas financeira e contábil são o balanço e os balancetes mensais, os relatórios gerenciais e o fluxo de caixa.”

nhas de produtos e serviços, número de consultas e seus respectivos valores e aquisição de equipamentos.

Fluxo de caixa é a ferramenta que indica a situação financeira da clínica. Seu acompanhamento é fundamental para que se saiba a situação atual e as projeções de entradas e saídas de dinheiro e, portanto, falta ou sobra de numérico. O conhecimento da situação do caixa permite a tomada antecipada de medidas para se evitar saldos negativos ou ainda dar destino a eventuais sobras previstas.

Organização e métodos também têm

zados, porém, sempre respeitando os objetivos maiores da clínica. Há que se sistematizar informações relevantes, consistentes e de real importância para a gestão.

Esses são alguns exemplos de técnicas e instrumentos a serem utilizados na gestão de clínicas oftalmológicas. É claro que, assim como na Oftalmologia em que o médico utiliza todas as ferramentas disponíveis para melhorar a visão do paciente, o administrador também tem as suas para auxiliá-lo na gestão de sucesso de uma clínica. Sejam bem-vindos ao mundo da administração!