

Miniguia de gestão para médicos

**Como abrir e administrar um consultório ou
uma clínica atenuando riscos de fechar o
empreendimento por problemas contábeis,
jurídicos e financeiros**

*Por Marun David Cury**



Agestão de uma clínica ou consultório é sempre um grande desafio. É preocupante a divulgação dos resultados de um estudo realizado pelo

Sebrae em 2022, apontando que 60% das clínicas médicas abertas fecham as suas portas em menos de cinco anos, e que, desse número, o motivo principal desse encerramento (54%) se dá em razão de má gestão. A grande reflexão que esse estudo nos obriga é que a sobrevivência de uma clínica deve estar alicerçada fundamentalmente nos bons princípios de gestão empresarial.

Apesar de ser uma atividade voltada à prestação de serviços de saúde, as obrigações administrativas, contábeis e legais são até mais complexas do que aquelas de outras áreas ou serviços. Por mais que alguns profissionais de saúde sejam extremamente qualificados em suas áreas de atuação, nem todos têm o mesmo predicado para lidar com questões de gestão administrativa.

Verificamos que, quando esse profissional resolve empreender abrindo uma clínica médica como empresa, muitas vezes desconsidera os princípios básicos de gestão, confundindo por exemplo e comumente as receitas e despesas pessoais com aquelas da sua empresa. Essa

é uma triste realidade, mas comum do que se pode imaginar, e que poderá levar à necessidade de fechar as suas portas.

Sabemos que existe um *déficit* na formação médica, que não aborda questões voltadas à administração e à gestão empresarial de um eventual negócio que o médico venha abrir. Também é notória a situação em que o médico destina quase todo o seu tempo para assistir os pacientes, relegando a gestão de seu negócio a um segundo plano. Caso um médico opte por abrir essa empresa, é inegável a necessidade de profissionalização como gestor. São diversos os cursos, as pós-graduações e os MBA que o mercado oferece como possibilidade de capacitação em Gestão Empresarial. Uma alternativa à necessidade de realizar essa capacitação seria a contratação de profissionais específicos para tais atividades.

Como qualquer empresa, é necessário que as empresas médicas operem com lucro, permitindo a subsistência de seu proprietário e a sua perenidade institucional. Para que isso ocorra, deverão sempre manter o foco em buscar alternativas para melhorar a sua eficiência administrativa e financeira.



PASSOS INICIAIS

Para quem vai começar a empreender, é necessário ter a compreensão de que a implantação de uma empresa médica tem três pilares essenciais que citaremos a seguir de forma simplificada:

1

Análise mercadológica

Essa é uma ação principal e vital que deve anteceder qualquer abertura de empresa. É preciso avaliar se existe espaço para a inserção das atividades que serão desenvolvidas na região onde se pretende estabelecer. Caso afirmativo, analisar o potencial de receitas que poderão ser geradas (por exemplo: contatar e oferecer serviços às fontes pagadoras – operadoras de saúde), qual o público alvo a ser atingido, a definição dos diferenciais que poderá oferecer em relação aos possíveis concorrentes.

Uma ferramenta técnica que poderá ser utilizada chama-se análise SWOT. A sigla é referente às palavras em inglês "strengths" (forças), "weaknesses" (fraquezas), "opportunities" (oportunidades) e "threats" (ameaças). Como "forças" destacamos os pontos fortes da empresa ou serviços que serão prestados, quais as vantagens que poderemos oferecer, como nos diferenciamos dos demais no ramo e qual o seu potencial. Como "fraquezas" são os pontos fracos, que poderão inclusive trazer problemas. Como "oportunidades" são os pontos externos positivos que favorecerão o engajamento ao negócio. Por fim, as "ameaças", que são identificadas quando reconhecemos quem são os concorrentes ou fatores externos que podem interferir no sucesso.

2

Estudo do local para estabelecimento da empresa

Não se trata somente de encontrar local que tenha visibilidade comercial ou de conforto das instalações, mas considerar em especial as questões das facilidades de acesso aos futuros pacientes. Neste quesito, devem ser tabulados e precificados os investimentos (adequações e reformas, mobiliários e equipamentos específicos) e se não existirão impedimentos formais (vigilância sanitária, por exemplo) para a instalação de uma unidade de saúde.

3

Análise das perspectivas de payback

O *payback* é um indicador financeiro que calcula o tempo necessário para recuperar o dinheiro investido em um projeto. Aqui não se trata somente do valor nominal investido, mas também deve ser considerado que, em um primeiro momento, haverá um investimento de tempo de trabalho profissional (médico e do pessoal de apoio – secretárias, enfermeiras etc.) sem retorno financeiro. Deve ser considerado um montante real, para que não haja eventuais desestímulos dos participantes neste momento inicial.





ABERTURA E REGISTRO DA EMPRESA

Vencidos os três passos “iniciais”, entrarão em cena as questões normativas técnicas, legais, trabalhistas e tributárias para a constituição da empresa. Aqui sugere-se contar com uma boa assessoria jurídica e contábil, pois citamos somente alguns dos diversos itens que deverão ser formalizados:

- a) Elaboração de Contrato Social da Empresa
- b) Definição em qual regime tributário que estará sujeita (lucro presumido, MEI, Simples ou outro)
- c) Registros da empresa na Junta Comercial, CRM e CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde)
- d) Definição de quais códigos CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) poderá atuar
- e) Laudos e certidões normativos exigidos (Vigilância Sanitária, AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros, e outros)
- f) Outros documentos formais exigíveis

— ANTES DO INÍCIO DAS ATIVIDADES FORMAIS

Antes do início das atividades formais, é importante que sejam realizados alguns passos prévios à “abertura das portas” para a operação.

1

Seleção, capacitação e treinamento

O processo seletivo da equipe deve ser conduzido de forma técnica, evitando que influências externas (indicações por vínculos sociais ou pessoal) possam interferir. Além da análise do currículo de formação, devem ser consideradas a experiência e os projetos anteriores desenvolvidos e ser abordadas em especial, as capacidades pessoais. Toda equipe selecionada, deverá ser capacitada e compreender todos os processos administrativos da empresa, tais como, agendamento de consultas, registros de pacientes, faturamento e controle de estoque. Aqui não se trata somente de capacitação daqueles que atuarão diretamente no atendimento ao cliente, mas de toda a equipe administrativa, de apoio e assistencial. Todos deverão ter visão e linguagem uníssonas com relação à empresa para a qual trabalham. As grandes empresas denominam esse processo como “período de integração”. Os novos funcionários têm uma visão macro da empresa em que iniciarão suas atividades. Em paralelo, também deverão ser treinados para o exercício das suas funções específicas.

2

Investimentos e aquisições de mobiliários e equipamentos

Os investimentos em adequações do espaço físico, a aquisição de mobiliários e equipamentos de informática e softwares de gestão (agendamento, prontuário eletrônico e controles de estoque e financeiros) deverão seguir o que foi definido nos primeiros passos anteriores à própria abertura da empresa. Comumente, verifica-se que no início das atividades os valores utilizados são extrapolados, levando à necessidade de imensos esforços para readequar os resultados pretendidos. Nesse ponto, será necessária a atuação de uma gestão financeira sólida, evitando possíveis desvios.



3

Estabelecimento de vínculo e contratualização com parceiros

Antes do início das atividades, deve-se buscar estabelecimento comercial (contratualização) com parceiros. Para isso, é fundamental a negociação do escopo de quais serão os serviços prestados e das suas tabelas de remuneração. Apesar de muitos futuros parceiros comerciais preferirem aguardar o início das atividades da empresa para depois efetivar a contratualização, poderiam ser formalizados acordos pré-contratuais. Isso propiciará segurança de receitas futuras.

4

Marketing e divulgação

Essas atividades também devem ser conduzidas de forma prévia ao início das atividades. Importante o respeito às normas éticas bem definidas no Manual da Publicidade Médica do Conselho Federal de Medicina. Salvo o empreendedor tenha a expertise em publicidade e marketing, também é aconselhável a contratação de empresas especializadas nestas atividades.



APONTE A CÂMERA
DO SEU CELULAR E
ESCANEIE O QR CODE

MECANISMOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Após o início das atividades, torna-se necessária a adoção de diversos mecanismos consagrados de acompanhamento de gestão. Estes, inclusive, permitirão a correção de rumo da empresa diante dos resultados obtidos. Alguns pontos destacamos, dentre outros: Como fidelizar o cliente? Como aumentar as receitas? O que é jornada do paciente em uma clínica e como a gestão eficiente pode torná-la mais eficiente? Mas essas questões ficarão para futuras exposições. 



***Marun David Cury,**
diretor de Defesa Profissional da
Associação Paulista de Medicina (APM)