



Como organizar meu consultório

por Rodrigo Krebs



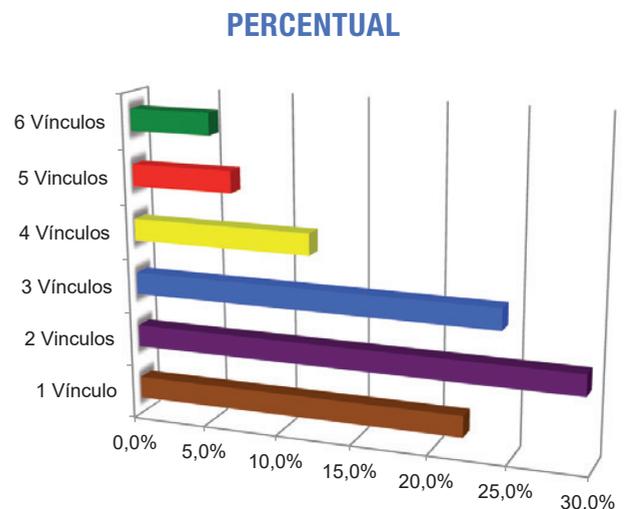
A Urologia ocupava, em 2014, a 16ª posição na distribuição de médicos especialistas. Com 4.791 profissionais com título de especialista, tem ficado à frente de especialidades como Cirurgia Vasculare, Oncologia Clínica, Endocrinologia e Neurologia. A idade média do urologista brasileiro é de 47,7 anos, ocupando a 13ª posição entre os médicos especialistas mais jovens. Dados demográficos mostram que 48,5% dos médicos no Brasil têm 3 ou mais vínculos empregatícios, o que torna um verdadeiro malabarismo ter e manter um consultório. Vide Gráficos 1 e 2.

Um dos maiores desafios que o médico terá, após o término da residência, será o estabelecimento de um local de trabalho.

Uma das características mais marcantes da Urologia é o fato de ela em ser uma especialidade clínico-cirúrgica. Ao contrário de outras especialidades cirúrgicas, a Urologia de consultório é um pilar importante na vida do urologista. Dificilmente esse especialista conseguirá ter seus casos cirúrgicos sem ter uma rotina clínica constante. Com isso, é frequente que se estabeleça uma dúvida na mente do profissional: atender em um consultório ou em ambulatórios, que, geralmente, estão atrelados a planos de saúde, que oferecem estrutura física, secretárias, funcionários e atendentes.

As formas mais comuns de atendimento de início de carreira do jovem urologista são os ambulatórios do Sistema Único de Saúde (SUS) ou vinculados a planos de saúde que oferecem locais de atendimento. Mas à medida que sua clientela aumenta, surgem as dúvidas sobre abrir ou não seu

Gráfico 1 - Percentual de médicos que acumulam vínculos de trabalho.

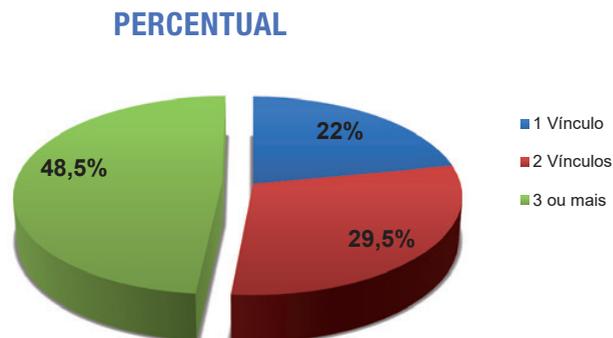


Fonte: Scheffer M. *et al.* Demografia Médica no Brasil, 2015.

consultório. Aqui serão colocadas as principais dúvidas e estratégias sugeridas para a montagem do consultório, de modo a obter um equilíbrio entre os custos (cada vez mais elevados) e permitir ao urologista um atendimento que traga satisfação tanto a ele quanto ao paciente.

“Conhece-te a ti mesmo”. O aforismo grego recorda que é muito importante, ao se conhecer e saber das

Gráfico 2 - 48,5% dos médicos possuem 3 ou mais vínculo de emprego.



Fonte: Scheffer M. *et al.* Demografia Médica no Brasil, 2015.

particularidades da Urologia, que o jovem urologista tenha um plano para o seu consultório; é essencial que, no começo, a falta de pacientes e longas horas no consultório vazio não interfiram na moral e no projeto de longo prazo. Esse início pode ser usado para a montagem de um site, fortalecer a missão do consultório, realizar pequenos estudos de campo sobre a área onde está localizado o consultório ou ainda procurar se aproximar de locais onde possa haver potencial demanda de pacientes, tais como empresas e fábricas.

Existem inúmeras maneiras de se iniciar um consultório, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Num primeiro cenário, o jovem urologista inicia uma parceria em um consultório em que outros colegas já atendem ou em uma clínica já consolidada na cidade. Um empreendimento como esse oferece uma oportunidade inicial muito atraente, pois já apresenta estrutura física, localização, credenciamento com planos de saúde, já é conhecida pelos pacientes e tem funcionários já treinados e familiarizados com os trâmites burocráticos. De certa maneira, essas estruturas já prontas permitem que se comece atendendo “desde o primeiro dia”. Por outro lado, a clínica ou o consultório já montado pode apresentar certa rigidez em sua estrutura. Proprietários e funcionários já estão acostumados com o *status quo* e isso pode dificultar a implantação de novos conceitos e condutas. A capacidade modificar a prestação de serviço, a estrutura física ou o treinamento das recepcionistas ou secretárias pode não ser o desejado pelo novo médico e ele corre o risco de entrar em conflito com os proprietários do consultório ou clínica. Neste texto, não serão abordadas as estratégias a serem utilizadas no cenário anteriormente descrito, devido à complexidade e variedade dos desfechos que podem ocorrer. Entretanto, a questão do consultório será enfatizada.

O mais desafiante, que tempo e energia, mas poderá ser o mais recompensador para o jovem urologista, é a montagem de seu próprio espaço, onde poderá colocar em prática conceitos modernos de administração, ter um constante estímulo para seu aperfeiçoamento e permitir que cresça tanto pessoal quanto profissionalmente. Como dito anteriormente, é fundamental se conhecer. Muito embora as pessoas achem que espírito empreendedor é para poucos, na verdade, todos possuímos a capacidade de empreender, basta se dedicar a isso.

MÃOS À OBRA

Com frequência, você deve ter ouvido que empreender é para poucos e que empreender ou criar um negócio é quase sinônimo de perda de tempo e dinheiro. De certa maneira, essas afirmações encontram eco nas estatísticas que envolvem a criação de empresas. Dados do Sebrae mostram que até 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação e 71% não conseguem chegar a cinco anos de vida. Embora esse cenário seja o de um conjunto maior de empresas do que um consultório médico, seja o a dimensão que a falta de planejamento estratégico, a confusão entre finanças pessoais e da empresa e a de busca por aperfeiçoamento pode causar a saúde de uma empresa. Muitos dos conceitos apresentados foram inicialmente criados para empresas prestadoras de serviços outros que não os de saúde. Mas com a recente expansão desse seguimento, tanto no mundo quanto no país, muitos desses conceitos passaram a ser aplicados diretamente, com adaptações ou foram criados novos especificamente para a área de saúde.

Por isso, tenha em mente que ter um consultório passa, obrigatoriamente, por empreender e, dessa forma, você deve estar preparado para esse novo mundo, muito diferente do que você frequentou durante os anos de faculdade e residência. A inexistência de disciplinas na faculdade de Medicina que permitam aos alunos serem expostos às áreas de finanças, marketing e administração resulta em médicos completamente cegos em relação ao mercado, às relações com outros prestadores de serviços e sobre as expectativas dos clientes/pacientes. Não saber estruturar o negócio e, posteriormente, administrar esse empreendimento são os fatores que mais contribuem para o fechamento precoce do consultório. Por incrível que pareça, os médicos não conhecem o seu ramo de negócio com o nível de profundidade que é exigido pelo mercado. Dessa forma, para que seu negócio prospere, você vai precisar voltar para o “banco da escola” e aprender, estudar e se relacionar com profissionais que possam ajudar a iniciar e manter o seu negócio.

COMECE COM UM PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é o projeto do consultório. Ele é formado por respostas que definem os serviços que serão prestados, o formato do consultório, o modelo de operação da empresa, a disponibilidade de produtos e serviços e as habilidades e atitudes que os responsáveis pela empresa e seus funcionários deverão ter e desenvolver.

A primeira pergunta a ser respondida no plano de negócios é: “Quais serviços serão ofertados ao mercado?”. Essa é uma pergunta-chave pois estabelece o fundamento dos serviços e a quais necessidades das pessoas ele deve atender. No caso dos serviços que um urologista pode oferecer, é necessário um pequeno estudo do mercado, conhecendo concorrentes, clientes em potencial e diferenciais nos serviços a serem ofertados. Se você está trabalhando com Andrologia, cuidado para não estabelecer o seu consultório a uma quadra de uma grande clínica andrológica, que já supre as necessidades daquele local, que tem profissionais de renome e está no local há vários anos. Por outro lado, uma região ou cidade com homens de meia-idade ou idosos na qual não exista um andrologista pode ser uma verdadeira mina de ouro.

Outra pergunta a ser respondida é: “O que de melhor será oferecido?” Identificar os triunfos da concorrência é fundamental. Que atrativo a mais o seu consultório terá frente ao de seus colegas? Mais tecnologia? Ele permitirá ao paciente ser atendido e fazer exames no mesmo lugar? Será de fácil acesso? Terá estacionamento?

Um pergunta fundamental é: “Quem é e onde está o cliente?”. Sendo assim, é importante refletir sobre questões como: Qual o foco que você dará ao seu consultório? Aceitará vários planos de saúde para ter uma carteira de clientes grande? Terá um atendimento mais personalizado, porém com um número menor de pacientes? Por incrível que pareça essa é uma pergunta essencial a ser respondida pois funcionará como uma bússola para seu consultório. De pouco adianta você focar em um atendimento mais básico para um segmento de clientes oriundos de planos de saúde de empresas e depois tentar guinar o seu consultório para uma clientela *premium*. Todo um trabalho de dez ou quinze anos dificilmente pode ser revertido de forma fácil.

Quanto de investimento será necessário? Qual o tempo para que ocorra o retorno desse investimento? Por quanto tempo será suportado um movimento fraco, até que uma atitude seja tomada? Muitos de nós começamos o consultório sem ter a mínima noção do seu custo real. Uma das

soluções mais comuns é a solicitação de crédito bancário, e nada mais seguro do que oferecer ao banco o seu plano estratégico, pois mostra que você está pensando sério, tem as devidas noções do mercado em que está entrando e a partir de que período tem uma previsão de começar a lucrar com o seu consultório. Abaixo seguem outras perguntas importantes, a serem respondidas no plano de negócios.

Onde será o local do consultório?

Quais deverão ser as competências dos dirigentes e funcionários?

Como será a estrutura física?

Que resultado será obtido? Que percentual dos lucros deverá ser reinvestido?

Qual será a forma de prestação dos serviços? Consultas? Exames?

Em resumo, antes de você abrir o seu consultório, assim como em qualquer negócio, você precisará ter sua atenção sobre as seguintes questões:

Gastos (investimento inicial, custos e despesas)

Precificação da consulta

Escala – ponto de equilíbrio e margem de contribuição

Retorno do investimento

ENTENDA O QUE É A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa foi um conjunto de processos surgidos nas últimas décadas do século XX, frutos da evolução dos métodos de gestão. Ela é o resultado de um processo iniciado no século XIX, que visava criar um sistema equilibrado de decisões, que desse sustentação e perenidade às corporações e culminasse com a preservação de objetivos tangíveis e intangíveis. Inicialmente nascida em grandes corporações, a governança corporativa deixou as paredes de concreto desses locais e se espalhou para praticamente qualquer forma de empreendimento, seja um produto ou serviço, seja um fabricante de tijolos, seja ainda um consultório médi-

co. O objetivo final da Governança Corporativa não é teórico, é prático, e pretende dar vida longa a um negócio, permitindo constante aperfeiçoamento das pessoas, disseminando boas práticas corporativas e orientando o constante crescimento pessoal consequentemente, do empreendimento. O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) estabelece os quatro princípios básicos da governança corporativa.

Princípios da Governança Corporativa

Transparência
Equidade
Prestação de contas (<i>accountability</i>)
Responsabilidade corporativa

TRANSPARÊNCIA

É fundamental dar total transparência às decisões e objetivos do consultório. Começar tendo uma missão: “levar atendimento de excelência na área de Urologia às pessoas, de modo que elas se sintam aparadas, tratadas e recuperadas”, por exemplo. Segundo, a criação de uma visão do negócio, tal como: “estar entre os principais consultórios de Urologia da sua região, sendo referência na área para pacientes e médicos”. Ao criar uma missão e uma visão, quem trabalha no local, seja médico, seja recepcionista, começa a ter noção de que está participando de algo que existe, é palpável e tem um futuro definido e traçado. A criação de um **regimento interno** também é fundamental. Esse documento estipula regras, coloca direitos e deveres de forma clara e a qualquer momento tanto um médico quanto um funcionário/colaborador pode consultá-lo e orientar-se quanto à determinada conduta. O regimento interno estabelece as regras de entrada e saída de médicos do consultório. Será necessário incorporar algum capital e, caso seja, de quanto ele será? Na saída do negócio, como será paga essa cota capital? Tudo isso oferece transparência, o que deixa claro às pessoas suas funções dentro da entidade, permite que ajustes sejam feitos através de sugestões e fundamentalmente passa a mensagem de que cada um é uma peça chave para o sucesso do empreendimento.

EQUIDADE

Dentro da mesma linha da transparência, o tratamento igualitário entre as partes interessadas (equidade) é essencial para o bom andamento do consultório. Se o consultório for somente seu, essa equidade deve ser muito bem aplicada a seus funcionários. Muitos acham que fazem mais trabalho que outros e você deve deixar claro o papel de cada um, bem como o respectivo retorno, não só financeiro, como também moral. Como atualmente é cada vez mais raro um médico ter um consultório em que somente ele atenda, ainda levando em consideração a rotina da Urologia, em que parte do tempo o especialista está no consultório e noutra parte na assistência aos doentes, em cirurgias e internações, dificilmente um urologista ocupa totalmente sua agenda com consultas. Dessa forma, será comum você compartilhar o seu consultório com outro colega, que pode ou não ser da sua especialidade. Nesse contexto, é muito importante estabelecer regras de equidade para que uma das partes não se sinta prejudicada. Um exemplo comum é um urologista já ter um consultório em funcionamento, com clientela fixa, e aceitar dividi-lo com um colega mais novo. O que geralmente ocorre é uma divisão igualitária dos custos do consultório (luz, telefone, internet, secretária), mas uma divisão desigual entre os atendimentos. Como o urologista mais velho tem mais movimento, é natural que ele tenha um maior número de consultas e, consequentemente, um maior aporte financeiro. Já o jovem urologista, que acabou de chegar no consultório, tem uma ou duas consultas na semana, mas vê-se, no início do mês, cheio de contas para pagar e serviços que foram usufruídos do colega mais velho. Então, ao estabelecer seu consultório, aplique regras de equidade. Se você está aceitando um jovem urologista, defina, em conjunto com ele, sobre um cronograma de progressão do custeio do consultório ou mesmo uma proporção entre os atendimentos, para que ele não se sinta injustiçado e abandone a oportunidade de ter um espaço para si.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

Outro ponto crucial é o estabelecimento da prestação de contas. Fruto de equidade e transparência, a prestação de contas por parte dos agentes de governança dá solidez ao negócio, permite que eventuais erros possam ser corrigidos e faz com que metas sejam estabelecidas. Atualmente, muitos consultórios possuem mecanismos bastante

primitivos de prestação de contas, em que a recepcionista anota os gastos em uma agenda de papel! Sugere-se que todos os dados contábeis sejam tabulados em alguma plataforma eletrônica de planilha de cálculos. Ali os dados podem ser comparados mês a mês e até ano a ano, permitindo avaliar em que aspectos as despesas são maiores ou desnecessárias e, assim, ajustes podem ser realizados. Também a criação de um livro-caixa, no qual todos os informativos e comprovantes de pagamento são colocados, permite que todos tenham acesso a esses dados, comprovando-os. Estabelecer uma pequena reunião de 30 minutos a cada quadrimestre para a prestação de contas também transmite seriedade ao processo, deixando todos a par da situação contábil do consultório.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Não menos importante do que os princípios assinalados acima, a responsabilidade corporativa também deve ser incorporada ao ambiente do consultório. Em grandes corporações, esse princípio muitas vezes é mais visível, tal quando uma grande empresa opta por ajudar um programa social ou ter responsabilidade ambiental frente ao manejo de poluentes. No ambiente do consultório, a responsabilidade corporativa pode ser feita através do incentivo às recepcionistas a fazerem algum curso de línguas ou computação, ou mesmo para o aperfeiçoamento no atendimento aos pacientes. Dessa forma, os médicos pagam ou subsidiam cursos nos quais as recepcionistas/colaboradores podem aprimorar os seus conhecimentos. A mensagem mais importante não é obter lucro direto disso, mas comprometer-se com a evolução do funcionário. Uma forma mais ousada seria os próprios médicos deixarem as quatro paredes do consultório e se engajarem em atividades voluntárias ou palestras para a população ou associação de bairros. Nessas palestras, poderiam promover ações gratuitas de orientação sobre saúde e cuidados. Isso tem um impacto enorme na comunidade, o que reforça uma boa imagem do consultório, pois são atividades de cidadania que não visam o lucro.

ABRIR UMA PESSOA JURÍDICA?

Ser profissional liberal ao médico liberdades que os outros profissionais não possuem. Permite que você gerencie seu tempo de trabalho, a forma como vai trabalhar, a estrutura física de seu trabalho. Contudo, a realidade dos planos de saúde obriga o médico, por vezes, a submeter-se a tabelas

de consultas e procedimentos, esvaziando aí o conceito de profissional liberal. Dentro desse contexto, é cada vez mais frequente que planos de saúde, ao fazerem o credenciamento dos especialistas, optem por realizar com a pessoa jurídica (PJ). Existem várias razões para isso, que vão desde evitar pagamento de encargos e ações trabalhistas até a oportunidade de, qual através de apenas um contrato, permitir que vários profissionais (pertencentes àquela PJ).

Por isso, no atual cenário nacional, exceto em cooperativas médicas, a chance de o médico manter uma relação entre a sua pessoa física (PF) e os planos de saúde é cada vez mais rara. Como a incidência de tributos ainda é menor na PJ do que na PF, é quase certo que o especialista se associará com outros colegas, a fim de montar uma pessoa jurídica.

Existem, em várias regiões do país, linhas de crédito para financiamento de consultórios e clínicas, aquisição de equipamentos e insumos, que são facilitadas para a pessoa jurídica, o que torna o processo mais rápido e seguro. Muito importante nesse momento da criação da PJ é procurar um escritório de contabilidade de confiança. Hoje existem muitos desses escritórios que prestam serviços às médicos e que conhecem profundamente a legislação, estão atentos a alterações das leis e suas diretrizes.

Por fim, é fundamental que o médico não caia no mesmo erro que várias pessoas cometem ao abrir uma PJ. Por ter um aporte financeiro maior que o da pessoa física, elas são tentadas a utilizar de recursos da PJ para adquirem bens de uso pessoal (automóveis, imóveis, viagens). Seguem o errôneo pensamento: “essa empresa é minha e eu posso fazer com ela o que quiser”. Uma atitude dessas tem graves consequências, tanto para questões fiscais quanto para a saúde financeira da empresa. Lembre-se de que na PJ você tem acesso somente aos lucros da empresa, que são repassados à sua conta bancária da PF, a partir da qual é possível fazer o que quiser.

ENTENDER CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Pode parecer estranho, mas, para que você possa ter o seu consultório e com ele obter lucro, você terá que conhecer alguns conceitos fundamentais de Administração. Foge ao objetivo deste texto se prolongar nesse vasto assunto, mas serão demonstrados alguns conceitos básicos.

ATIVO

Representa tudo o que a empresa possui (máquinas, prédio, terreno, estoque, material de escritório) e tudo o que

lhe é devido (contas a receber). O ativo aumenta quando há o reconhecimento contábil de uma receita, seja pela obtenção de recursos de terceiros, seja com sócios da entidade, seja ainda pela venda de outro ativo com lucro.

PASSIVO

São as obrigações presentes da entidade, derivadas de eventos já ocorridos, cujo pagamento se espera que resulte em saída de recursos da empresa, capazes de gerar benefícios econômicos ou potencial de serviços. O passivo aumenta pela captação de um empréstimo ou financiamento, pela compra de um ativo a prazo ou pelo reconhecimento contábil de uma despesa ainda não paga. Por outro lado, o passivo diminui de valor pelo pagamento do empréstimo ou financiamento.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Assim como o passivo, o patrimônio líquido também representa origem de recursos, sendo que ele corresponde aos recursos financiados pelos sócios da entidade, em forma de capital, e também pelos lucros obtidos que não foram distribuídos (retidos).

RECEITA

É a geração de recursos provenientes da prestação de serviços (consultas, procedimentos). Resulta em um aumento de caixa e de contas a receber.

DESPESA

Corresponde ao consumo de recursos das mesmas atividades que deram origem às receitas. Na área de Saúde é chamado de custo dos serviços prestados (CSP), ou seja, o que foi gasto para gerar os serviços prestados. Trata-se da saída de recursos, ou redução dos ativos, ou mesmo do incremento em passivos resultantes em decréscimos no patrimônio líquido e que não sejam provenientes de distribuição aos proprietários da empresa.

Embora possam ser conceitos maçantes, o seu entendimento permitirá uma boa administração do consultório ou clínica.

Abaixo, na Figura 1 são demonstradas as relações entre ativos, passivos e patrimônio líquido. E na Figura 2, podem ser analisadas as relações de balanço entre ativo e passivo. Observe:

Figura 1 - Relações entre ativo, passivo e patrimônio líquido.



$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PL}$$

ou

$$\text{PASSIVO} = \text{ATIVO} - \text{PL}$$

Figura 2 - Relações entre balanço (ativo e passivo).

BALANÇO	
<p>ATIVO (o que se possui)</p> <ul style="list-style-type: none"> Estoque Devedores Caixa/Bancos <p>Ativo circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> Terreno Edifício Veículos Máquinas <p>Ativo não-circulante</p> <hr/> <p style="text-align: center;">TOTAL ATIVO</p>	<p>PASSIVO (o que se deve)</p> <ul style="list-style-type: none"> Credores Fornecedores Dívidas financeiras - C. Prazo Dívidas financeiras - M/L. Prazo <p>Fundos de terceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital-Ações Reservas Resultado acumulado Capital próprio <hr/> <p style="text-align: center;">TOTAL PASSIVO</p>

EM RESUMO

Primeiro: conheça a si mesmo. Saber o que você quer da Urologia e o que ela pode dar a você é a pedra angular. Algumas pessoas têm o espírito empreendedor à flor

da pele e são empreendedores natos. Outros não têm tanta facilidade, mas são persistentes, se aprofundam no assunto e tornam-se bem sucedidos. Entretanto, há quem não queira adentrar esse mundo e prefere usar outras faces da especialidade. Por isso, faça uma reflexão sobre o que você quer de sua carreira.

Segundo: estude, estude, estude. Por ser um campo muito vasto, em que questões financeiras, contábeis, de relacionamento, *marketing* e *networking* se entrelaçam, é essencial um constante aperfeiçoamento. Não é porque você

delega a um escritório de contabilidade as finanças do seu consultório que você não as deva conhecer profundamente. Não é porque contratou uma assessoria de *marketing* que você não deve saber os anseios dos seus pacientes e não deva estar atento às mídias que atingem os pacientes diariamente.

Terceiro: aceite riscos. Raramente, no mundo dos negócios, as coisas saem exatamente como planejado. Tenha em mente um plano, fixe metas e saiba que haverá pedras pelo caminho, mas que se trata de um belo e gostoso passeio.

REFERÊNCIAS

1. SCHEFFER M. et al. Demografia Médica no Brasil, 2015.
2. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ª ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4>. Acesso em 22/abr/2016.
3. ANDRADE A., Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
4. SZUSTER N. Contabilidade Geral: Introdução à contabilidade societária. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Rodrigo Ketzner Krebs

Professor Urologia da UFPR
Membro titular da SBU

